



مجلة البحوث الإدارية





لسسمالله الزعزا لرحيه

مجسنة البحسويث الإدارية

لاثنات أن اصدار مجلة على مستوى علمي عال ، اصر ضرورى لاية مؤسسية علمية أو تعليمة حتى تدقق للنساء وجودا علميا متميزا يتجاوز نطاقها ويقيم بينها وبين المؤسسات المائلة والمجتمع صلة تحريد دائمة

وان جرى عرف اغلب المؤسسات العلمية أو التعليمية أن يكون لها ميلة الابتحاث يصورة أو باشرى، تحقيقا لهنده الهسائي ولكي تقيم الغرصة لاسانتها وللباحثين من غير اسانتها نقش إيحانهم ودراساتهم التي قد لإيكون النشر ميسورا لها الا في مثل بقله المجلات

الادارية به التي ترجو من المسحدار اكانيدية السادات المسلوم الادارية لمجلة د البحسوث
الادارية به التي ترجو من الله العلى القديد را تنجع في تحقيق رسالة الركانيدية في تشجيع
البحث العلني الجاد في مجالات العلوم الادارية والاقتصادية بجوانيها المختلفة ، وسوف نوجه
المجلة التي اسسائذة وعلماء الادارة والعلوم التصلة بها ، والمديرين على مختلف مسئوياتهم
ومواقعهم سواء في اجهزة المضدمة المدنية او قطاع الاعبال والقوات المسلحة وللشرطة
والدارسين في علوم الادارة ، بحيث تكون نافذة يطلن منها على التطويات العالمية الصحيفة في
مدة المجالات ، كما تكون في نقس الوقت الغافة التربيط منهاالطام على أسهامات علمامواسائذة
الادارة المسحويين بما تقدمه من مقالات او ملمصات باللغة الانجليزية •

وقد راعينا في خطة تصرير المجلة اتاصــة الفرصــة كاملة الاهضبـاء هيئات القدريس بالجامعات المصرية والعربية لنشر البحسـوث العلمية بعد تقسيمها بمعرقة نشبة من الإساسات المصريين اعضاء اللجان العلمية الدائمة ، وكذا نشر إلقالات العلمية التي تعناول بالدراســة والنقد والتعليل الاحداث الجارية في مجـالات الإدارة تحقيقــا للتنمية الادارية وتدعيبــا النشاط الاقتصادي في معرب أخشلا عن يعـض القالات العلمية الضفيفة التي تعتناول باسعي سهل بعض المشكلات الادارية والاقتصــادية مما يقيح اللوصة القاريء غير المقتصــمن الذلالم بالكثير من المعلمات الخيرة في هـــة! المجال عما بالاحداث من المحلس من غلال المتلال المجلة من عاصر حيف تقديمها تلقصاص جديد الاهم ماتحتويه القالات والاجاث الشار للها من عناصر ـ تعمل عمل العالمة وإن تعرف القاريء بكل ماهــو جديد بالمحـرفة في مجـال التشريعـات الاداريـة والامل في الله كبير ان تنجح في تقديم الشاقة جديدة للمكتبة العربية .

د. عادك عنر



مجلة البحوث الادارية

*

فصللة اكاديمية علمية تعنى بالبحث العلمي في مجالات الادارة والعلوم المتصلة مها

رئيس،ئتحربير د.عادلعــز

مديدا التحسيد. معدوح عبدالمي عسادل البعيسري

سكرتيرانتحرير أحمد فتطيب

في هذا العدد

مهلة المحود الادارية فصلية تسبع في تحقيق رسالة الإكاديمية في تشبيع البحث العلمي الجاد في مجالات الادارة والعلوم المتصاف بها من الدارة الإدارة والإدارة والإدارة والإدارة والإدارة والإدارة والإدارة والإدارة والإدارة والدارة والدارة والدارة والدارة والدارة والدارة والدارة الإدارة والدارة الدارة والدارة الادارة الدارة الدا

الونسوع المسفحة المستحدة المنتاحية ا

- ع العدالة الاجتماعية ووسائل تحقيقها في مصر ، ، ، ، الهزير والقوى المحافظية ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ،
- به استخدام مدخل النظم في دراسة الاعلان « وجَّهة النظر
- * حول اصلاح الجهاز البيروقراطي المصرى
 - * بحـــوث محكمة :
- پ للحاسبة عن التأخير الاستثماري من وجهة نظر المستأجر ٥٠
 - ﴿ دوريسات :

پ مقسالات:

- 🦔 الجديد في عالم الادارة 🔹 ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ ٠ ٢٧
- نظرة جديدة لفاهيم اداريــة قديمة ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، .
- چ قانون العاملين « دراسة » ٨٩

مستشار والتحرير

أ • د •على عد المصد عده ا ۰ د ۰ محمد زکی شافعی أ • د • على لطفي ا ٠ د ٠ احمد سرور محمد أ ٠ د ٠ فتحي محمد علي ا ٠ د ٠ سمبر حسين أ • د • عبد المنعم راضي . ا ١٠ - محمد محمد الحزار . أ • د • محمد عباس حجازي أ ٠ د ٠ محدد حسين ياسين أ ٠ د ٠ ليلي أبر اهيم تكــلا ا ٠ د ٠ محمد كمأل أبو هند أ • د • فتوح محمود أبو العزم أ • د • غبرو عبد المجيد غنايم ا • د • حسسن حسسنی ا ٠ د ٠ على نحني مصطفى



موضوع الفلاف Here & alla Itt. 1. 2

- On reforming the Egyptian Bureaucracy 112

- The Minister and The Conserv ative Powers (Abstract) 1.4

- Systems Approach and Advertis ing: An In tegrative view

- Accounting for Capital Leases: The Lesee's Point of View 1.7

- A Quantitative Model of Measuring Learning Curves forCost Reduction and Cost Control

أ • د • كمال حمدي أبو المفير أ • د • ابراهيم الغمري ابراهيم

والإبحاث باسم سكرتير الثمريو على العلوان الثالي اكاسعة السادات

الاشتراكات وثمن المدد

ثمين النسيخة الواهدة

الاشتراك السينوي بالشيبة.

للهيئات والدوائر الحكومية

الاشتراك السنوى بالتسبة

الاشتراك السبئوي بالنسبة

توجه همدم الراسيلات

لخارج القطر

٢٠ جنبها لعشر تسبخ

٠٥ قيضا

جثيه واحد

۲۰ دولارا

للعلسوم الادارية كورتبش النبلن مدخل المعادي من على ٢٢٢٢ القاهرة

371.77 تليفون 771147 781731

جميع الاراء الواردة في هذه المطة

تعبر عسن وجهسة نظر اصحابهسا

ولا تعكس بالضرورة رأى المجلحة



ووساعل تحقيقها

مقسعهة :

> ولهذا غعلينا أن نختار من وسائل تحقيق العدالة الإهتباعية ، طك التي لا تخل بالهسدف الاول والا تحولت العدالة الإجتباعية الى توزيع للفتسر بين أكبر عدد من السكان .

> ورغم أن سلسلة المتسالات التي سننشرها في هذه المجلة سنركز بصفة اساسية على وسائل تحتيق العدالة الاجتماعية الاأن الامر يتطلب أن

نشير بايجاز الى المشسساكل المتطقة بزيادة المنمو الاقتصادى وزيادة المدخل القومي لا لشيء الا رغبة منا في الربط بين الهدفين .

كما يجب أن نشير إلى أن التضية ليست تضية توزيع فقط ولكها تضية تتناطق القومي تبسل التوزيع لائه مندما ينخلف الدخل التومي علا أمل يرجى من أي توزيعا لان الامر لا يضرج عن كونه توزيعا لان الامر لا يضرج عن كونه توزيعا

للفتر بين أكبر مدد ممكن من السكان ولأن علينا في باديء الاحرام المتحدد ومن المسوال المتحدد الم

الدكتور عـــادل عز رئيس اكاديمية الســــادات للعلوم الإدارية

الدخل التومى أن تعوض ما فاتها من نبور اقتصادى ؟ أم أن الأمر يدخل في أصل المستحيل ؟ وحتى يمكن الإجابة "طار المساقل السؤال طيال إلا أن تكالم المستحق وصراحة وأن نقول بـــــان المساقل والمساقل على نراء والبلاد المقيرة تزداد نقرا على قدل المساقل على نراء والبلاد المقيرة تزداد نقرا الملاد المقيرة تزداد نقرا الملاد المقيرة تزداد نقرا الملود المقيرة بين الدول المقيرة بين الدول المقيرة المناسلة المهمسونة بين الدول المقيرة المول

علينا في بادىء الامر أن نتحدث من عناصر الانتاج أي العناصر التي تساهم في تحقيق الدخل القـــومي وتؤدى الى نهوه ، هــــده العناصم نبلورها في الموارد الطبيعيسة ، وفي رؤوس الأموال العينية ، وفي تسوة العبل ، والتنظيم ووسائل المرمة الحديثة ، والتنظيم ما هو الا عمل انسانى والموارد الطبيعية والعمل البشرى هما الاسمساس وما رؤوس الاموال العينية الا النتيجة الطبيعية للتفاعل بين الموارد البشرية والموارد الطبيعية وهسدا يعنى ان العنصر البشرى هو العنصر الخلاق التسادر على التعــامل مع الموارد الطبيعية وانتاج رؤوس الأمسسوال المينية المتطورة القادرة على دمع مجلية الانتاج ، ولكن كحقيقة ملموسية امامنا الآن في العالم ، الدول النامية بصغة عامة تسستخدم الآن رؤوس أموال عينية قديمة ومتخلفة لا تمت بصلة في كثير من الاحوال للتقسدم العلمي الذي حدث في العالم ، معني هذا أن شعوب الدول النامية تستخدم وسائل أنتاج لاتتمش فمعظم الاحوال



مع التطورات الحديثة ، هنا يكمن لب الشيكلة المقبقية هنا تلاحظ ان الموارد البشرية في الدول الناميــــة تستفل في أعمال لاقيمة لها عسكس الحال في الدول المتقدمة عالممل الذي يقوم به عدد كبير من الافراد في بعض الدول الثابية يمكن أن يقوم به قسرد واحد في الدول المتقدمة بقض لل استمدام احدث الآلات وهذا يعنى . أن الدول النامية في حاجة ماسة الي كسر حدة هذه الشكلة والعمل على نطوير رؤوس الأموال العينية بها أي لابد من وجود آلات ومعدات حديثة ، لابد من وجود تكنولوجيا حسيديثة ، وهذا يحتاج الى أسسستثمار رؤوس اموال طائلة والسؤال كيف تستطيع هذه الدول أن تدبر رؤوس الأموال ؟ والامر يمكن شرهه ببساطة عكما أن كل قرد منا يحسل على دخل معيسن وبستهلك جزءا من هذا الدخل ويدخر ألياتي فكذلك بالنسبة لكل دولة لابد لها أن تدخر جزءاً من دخلها القومي حتى يمكن استثمار هذه المدخرات . وكما قال أول الاقتصاديين آدم

وجه قان وي القصديون الم سبيت ه ، القرد الذي ينفق هـ را كبرا من دخله على السلع المبـرة على الأصول الراسمالية ألتى تهكت فترة طويلة من الــرفري يفتني عكس القرد الذي يصرف أموالا على أمــور استهلاكية فانه لايمكن أن يفتني .

كذلك الحال في الدول ... الدولة لها دخل تومى ، جزء من هذا الدخل القومي يوجه للاستهلاك ، والجسزء



الآخر يدخر ، وهذا الادخار هو الذي تستثيره في أصول مؤينة جديدة ، في شروعات جديدة يقولد منها نشول إلوال الكائية ، كالما به مستقطع أن ندخر الإستثبارات اللارتية لنا ؟ أو نستثبر با يكني لتحقيق معدل معدول للنبو الاستشادى وما يترتب طلبه من زيادة التضادى وما يترتب طلبه من زيادة الذخل مستثيلا ، . . وهسسده هي المنكلة في الدول النامية ؟ *

مشكلة الدول النامية ، مشكلة عويصة وهي التيسميها بعض علماء الاتتصاد الطقة المفقة للفقر كليا كان متوسط نصيب المرد من الدخل

او نظــــرنا الى جمهــورية مصر العربية ، لوجدنا أن معدل النميو السكاني يقرب من ٣٪والسسبب الرئيسي في هذا أن معدلات المواليسد لم تتعرض للانخفاض في الوقت الذي تعرضت فيه معدلات الوفيسات الى انخُفاض رهيب نتيجية التطييور التكنولوهي في مجال الصحة ، في الماضي كانت نسسبة الوفيات بين الاطفى الرضع مرتفعة ، ويعد التوصل الى المضادآت الحيسوية وغيرها من الأبوية الحديثة هسيث هبوط شديد في معدلات الوفيات بيسن الأطُّفال الرضع ، وبالتالي انخفضت معدلات الوغيات الملهة _ وهذا أمر محمود بفضل الجهود التي تبذل في مندان الرعاية الصحبة واما بالنسبة لمدلات المواليد فمن الملاحظ أن هذه المدلات كأنت ترتفع تارة وتنخفض في حدود ضيقة تارة آخري ، وعبوما ظُّلت هَذَه المسدلات في حدود ١٠ في الالف سنويا • وعندما كان معسدل

الوقيات العام 20 في الالف ومعـيل المواليد العام - 2 في الالف كان محدل الزيادة الطبيعية في النسكان في هدور 10 في الالف اي مور الاستويا وعنيها انخفضت معدلات الوفيات الى - 1 او 11 في الآلف وصل معدل الــــزيادة الطبيعية في السكان اللي 27 في الالف اي ما يقويه من 77 سنويا -

يه علاوية من ٢/ سطوية - هذا انتا نزيد سنويا بما يزيد عن مليرن وريع مليينةم ميديلايد سستانمائية على ميديلايد من المعلمية من المعلمية من المعلمة على المعلمات المعلمات

المشاكل المتعلقة بزيادة النخو الاقتصادى وزيادة العرضل القومى

المنتبقى ٣/مثل زيادة المسكان ، ٣/ زيادة في الدخل تعتاج الى راسمال ٠٠٠ ومن أبن يأتي ؟ الدخل يتولد من راسمال ، أو قلنسا أن كل ثلاث وحدات ... راس مال تولد وحدة دخل واحدة ، قان هذا يعني أنه لكي نزيد الدخل التومي بمقدار ٣٪ لابد من زيادة راس آلمال بمقدار ٩/عــلي الأتل ، لأنه لو زاد رأس المال ٩ /غان الدخل بزيد بنسبة ٣٪ . وهذا يعنى ٠٠ أن الحد الأدنى للاسمستثمار والاشخار لتعويض الزيادة السكانية يجب الايتل عن ٩٪ اضف الى هذا ان رءوس الأموال الميتيسة في المجتمع من آلات ومعدات تستهلك ستويا فادًا تدرنا هذا الاستهلاك بـ ٥/من الناتج التومي الإجمالي للدولة ، ماننا نحتاج الى آستثمار ١٤٪على الاتل من الناتج التومي لتعويض الزيسادة في السكآن واستهلاك رؤوس الاموال

المينية ، وهذا يعنى أن الرأى العلمي الصحيح يتول أن الحــــد الأدنى للاستثمار يجب الابقل عن ١٤٪اذا أردنا أن يزيد الناتج القومى الحقيقي أو الدخل القرمي بما يتلائم مع زيادةً السكان وبما يعوض ما يستهلك من رؤوس أموال عينية ، ومعنى هـــذا أنه كلبا زادت في الجنبسم المرى نسبة الاستثمار من الناتج التسومي الاجمالي عن ١٤٪كلما كان هناك أمل فى تحســن مستوى الميشة عبـر الزمن ولو استثمرنا اقل من ١٤٪ كان معنى ذلك أن هنسباك تدهسورا في مستوى المعيشة • جنبا الى جنب مم هذا الكم علينا أن نتساط ما نــوع الاستثمار ات ؟ لأننا نعلم أن الاستثمار ينفسم الى تسمين - اسمستثمار في مشروعات انتاجية يتولد عنها سلع نستهلكها ، واستثمار في مشروعات البنية الاساسية للمجتمع ، وهو في الواقع خروری بل شرط اسماس للتنبية الانتصادية السليمة ولكن لا يشيع العاجات المباشرة للسبكان من غذاء وكساء .

ويتطلب الاسمس ضرورة تحقيق التوازن بين نومى الاسمشهار لأن التهادى في الاستشهار في مشروعات البنية الاسلمية : في انشاء الطرق

واصلاح المرافق العامة دون الاهتمام الماشوعة التي تقدي الفي نقساج الماشوعة والمستهلاكة بها يشتسك من السلم الاستهلاكة بها يشتسكا خطوة كبوء ها في المستفاد بطبيعته بمناه الشابقة ، لأن الاستفاد بطبيعته بمناه الشابة كبرة في ايدى الإمراد الطابع عسلى المسلم والتخديث ، هاذا الم يرتقب المسلم والتخديث من السلم والمقديث بنفس المسلم والمقديث بنفس المسلم والمقديث علم المسلم والمقديث علم المسلم والمقديث المسلم المسلم والمقديث المسلم المسلم والمقديث المسلم المسلم المسلم المسلم المسلم المسلم والمسلم المسلم والمسلم المسلم المسلم والمسلم المسلم والمسلم المسلم المسل

الحرب) ، لأن الحروب تسبب دمارا شديدا للدول المتحاربة وبعد انتهساء الحروب تبدأ في عمليات الانشسساء والتعمير ، وتزيد الامــوال في أيدي المايلين في العناء وبالتالي تزيد التوة الشرائية بينهم ، في حين أننا لم ننتج سلما وخدمات تقابل هذه الزيادة ؟ وهنا يتغلب التيار النقدى على التيار السلمى فيحدث تضخم رهيب يسمى بالتضم السلعي • اذراليد النزاعي في سياستنا الاستثمارية أن ننظر ألى هــده الظاهرة باعتبارها على جانب كبر من الأهبية ، نقطة اخرى . ، ، الانتاج الزراعي ٠٠٠ من اكبر الأخطاء التي وقعنا فيها في الماضي ، أنفس اهملنا التنمية الزراعية كل علماء الاقتصاد سواء في المراجع الاقتصادية او في البحوث أو المؤتمرات الدولية برددون نفس الراى وهو أن التنمية الزراعية يجب أن تسميق التنميسة الصناعية أو تسير معها جنبا الى جنب على الاتل ، لسم يشر اى من الاقتصاديين الى أن التنمية الزراعية تاتى بعد التنبية الصناعية وتجسدر الإثبييسارة الى أن أهمال التنهية الزراعية يسبب مشكلة خطسيرة ،

أولا : أننا عندنا نقوم بمبليسة التصنيع نسحب القوة المبالة سن التصنيع نسحب الله المدن تبحدث تضسير في الانسسان في الريف له نبط استهلاكي وفي المدنسة له نبط استهلاكي مخالفه وهستذا يؤدى الى زيادة الطلب على المصلح الاستهلاكي .

للأسباب الآثية :

النها: الصنامة بطبيعتها في حلجة الداخل به واد ارائحه قد الاكنون جلالد على مواد إليه قد الاكنون جلالد على وهذا يؤدى في الشهسية الى يربيه الفارح وحسان ريادة الاستيم الفارح وحسان وبالذالي ميزان المقومات .. وهمي النازان التجارى التجارة الخلوجة في مصر ؟ تقسول النازادات السامية أنه يجد عبوط في المسامات المعاملة أنه يجد عبوط في المسادات السلمية أنه يجد عبوط في المسادات السلمية أو المسادات السلمية أو المسادات المسلمية أو المسادات المسلمية أو المسادات المسلمية أو المسادات المسلمية ال

يحتاج اليها الاستهلاك المحلى ولكن يجب الممل على زيادة الانتاج المكان توجيه جزء من هذه الزيـــــادة الى الخارج في مبورة مبلارات سلعية . لو نظرنا الى الدول التقدمة في العالم نتظر مثلا الى امريكا نجد أن النمسو الزراعي هو الذي ساهم في الانتساج المنتاعي ، أن الذي منتع أمريكا هو صادراتها من القبح ٠٠٠ من الحبوب . . عصر انشاء السَّكك الحديدية كان مصلحبا لعملية تصدير الحبسسوب وغيرها من الحاصلات الزراعية الي الخارج ، ومن عائد الزراعـــــة استطآعت امريكا أن ثعول الصناعة ومن هذا أتول . . لابد من تدعيم النمو الزرامي لهذا البيبب الاقتمسادي

قضية الانتاج والعولمل المختلفة التى تؤدى إلى زوامة الانتاج

وثانيا لأننى الإمن ابياتا عبيقيا أن السينوات القطية القادمة منقضه في المالم أزمة الضداء المالى ، واتوقع أن يصبح القصداء بلذات هو الذهب الاصفر الذي يحل محل الذهب الاسفر الذي يحل

لان الانسان لا ياكل بقريلا - الآن
تجه البدوت العلمية لإجاد بدائسل
الطاقة ، طاقة أسبحية ، طلقت أسبحية ، طلقت أسبحية ، طلقت أن
تفير على مصدول الطاقة غير البترول
، ومستمام الإلة الجرية كالها أن
المتقبقي وامنها المنسخة التي
المقالم المراح المنافقة على المنافقة
إلى المالم العربي كالها التوقيق و ان نبو الإنتاج المقدائي
إلى المالم العربي و وعا أشير الى
التكامل بين مصر والسودان وكيف
الإراضي المنطبقا أن نستطنا في سدما
الإراضي المنحية المسحدة وسطاها
الملاح المعرى الدؤوب لو استطعا
الملاح المعرى الدؤوب لو المعلما
الملاح المعرى المؤوب لو المعلما
الملاح المعرى المؤون المعراك
الملاح المعرى المعراك
الملاح المعراك
المعراك

ان تستقل كل هذا مع راس ألمال المربية العربية العربية العربية أن تكنى اضعالا مضاعقة من سكانها من الغذاء أي نصدر المنتجات الغذائية الى العالم الخارجي .

ننتل ألى التنهية الصناعية ... ولنا هنا مُلاَحظات حول سياسسة التمنيع ، ما هي المستاعات التي يجب أن تعتنى بها ؟ ماهى الصناعات التي تمثلم لذا ٢ عليدًا أن ترجم الي النظريات الثابئة في علم الاقتصاد ، لماذا تعمل دول العالم على تشسجيع التجارة الخارجية ؟ أسبب سد جدا ، أن الله سبحانه وتمالى أعطى لكل بلد من بلدان المالم أمكانيات وموارد طبيعية وظروفا بيئية مختلفة عن بعضها البعض وهذا يؤدى الى تفوق بعض البلاد في صنسسناعة أو صناعات معينة والبعض الآخسر في صناعات الفرى ٠٠ وطالما أن المشكلة الانتصادية في العالم كله ، . تتمثل في ندرة الوارد وتعدد الجاجات غان الامر يتطلب ضرورة استغلال هسذه الدول لواردها الاستغلال الامثل ، وهذا يعنى تخصص كل دولسسة في الصناعات التي تجيدها ، أيّ التي تبلغ كفايتها الانتاجية لها أملى مايمكن ولهذا يتول علماء الاقتصاد « على كل دولة أن تتفصص في التاج السلع التى تبلم كفايتها الانتاجية فيها أملى ما يمكن. . لماذا ؟ لاتنا اذا لم تتخصص غيما نجيد أنتاجه وحاولنا أن تنتج كل شيء ننحن نهدر مواردنا الاتتصادية ولآ نستفل الموارد المتاهسسة لنا الاستغلال الامثل ٠٠ أذن فحتى في التصنيم يجب الانصر على انتاج كل شهره . . لدينا مجموعة من البدائل يرجد شيء في الاقتصاد أسمه تكلفة الغرص الضبيائمة . . اذا وجهت اموالي الى مناعة لا اجيدها أضعت الفرصية على نفسي في انتاج حيناعة اجيدها ، تلت في يوم من الآيام ، اذا لم تسميميتكم أن تتفوق وتنافس في صناعة الفيسين والنسج فما هي السناعة التي تستطيع أن تنافس فيها في المالم ؟ . . كنت أتصور أن مصر لاتصدر القطن الخام طويل التيلة ولا ~

الفزل ولا المنسوجات ، مصر كانت تستطيع أن تتفسموق في الملابسي الحاهزة وكانت ومازالت تستطيع أن تمزو بها اسواق دول غرب اوربا ، لانستطيم أن نظل ألى الابد كما كأن الحال أيام الاستعمار الانجليزي حيث كانت بريطانيا تستورد القطن مسن محم بالخس الإثمان ثم يصبحنم في بريطانيا ثبيصدر الهمصر مرة أخرى بأضماف مضباعفة ١٠٠ أذن لابد أن نكون محجاء ونقول أنه حتى فيخططنا الصناعية لابد من اختيار الصناعات التى لدينا التدرة على انتاجها بكفاءة مالية . . خلاصة القول أنه لابد من حدوث تنمية زراعية وتنمية حمناعية مىليمة تقوم على أسمس علميسمسة مدروسة .

متمكلتنا أن الميل للاستهلاك مرتفع والميل الحدى للاستهلاك مرتمع أيضا وبالتالى بكون الميل للادخار وكسذلك الميل الحدى للانخار منخفضا ، اي أن حجم المدخرات الوطنية لايكني لتحقيق معدلات نبو سريعة وبالصور التي ترغب نميها ، وهذا هو السر في التفكير في الانفثاح على المسسالم الخارجي ٠٠ الانقتاح معناه أن ندعم علاقاننا بالدول ، وهذا ليس بميب، ، الدول المتقدمة لاسباب كشميرة ، المفروض أنها نبد يد المون للسدول النامية وهنا احب ان انكر ٠٠ ما هي الصورة التي يجب ان نتمامل بها مم العالم الخارجي في المونة ? المونة غير الشروطة ، فلا تغريط في السيادة الوطنية وهذا ما أكده السيد الرئيس محمد حسني مبارك في اكثر من لقاء هنا السيادة الوطنية أولا . . النوع الثاني من المعونات . . التروض . . قروض أجنبية والقرض ليس منمة ٠٠ التروض عنديا تكون نقدا وسيسمر الفائدة عليها مثلا ٢٪وسعر الفائدة في السموق العالمي ١٠٪ قان الـــ ٨٪ تكون منحة وليس القرض كله هــو المنمة . . هناك أنواع أخرى مسن القروض قد تكون في شكل تسهيلات

انتمانية أو ق شكل معدات وسلع ؟ وهنا يجب أن تكون على مقر بالنسبة لهذا أأنوع من القروض حملا يحض لم على سبيل المثل أن نقبل قرضا بخون مؤتله من أحدى السحول بشرط أن في من ما نشخار لهذه بمصدات مثلا أن الأسحار تزيد عن الأسسطي أمسيل المسادان والأدن بما يفرق أمسيل المنافقة المالي والأدن بما يفرق مثل العلامة المالي والأدن بما يفرق مثل المنافقة المالي والأدن بما يفرق مثلال !!

السلوب المرادوعات المسستركة الى التر تعمر المسستركة الى التر تعمر المسسمال عسستركة وراسمال الجنبي — وهنا يجب النجاة والمثانية والمثانية والمثانية والمثانية والمثانية والمثانية والمرة النائية والمرة النائية والمرة النائية المثانية المثانية المثانية المثانية النائية المثانية المائية المثانية المائية المائي

الى الحد من الاستهلاك أو تلك التي

تركز على التصبحبير وتدعم ميزان

المدنوعات .

ورها بجب ان نشسجم رؤوس البرال الضرية في الداخل والخارج البرال الأصرية في الداخل والخارج المنافزة المائة القسمة المواتفة المستوات البنسة وتجديد مشروعات البنسة وتجديد مشروعات المنافزة المنافزة

على ضوء ما سبق نرى أنه طبتا للدستور المحرى وطبقسا انظابنا الاستراكي الديمتراطي الذي يؤيد وجود القطاع العلم والقطاع الخاص

والقطاع التماوني ، غانه يتحتم علينا جميعا آن نشبيجم القطاعات الثلاثة بلا حدود لأن إي مشروع جديد ينشعا على أرض مصر ، سوام كان قطاعا عامًا أو خاصا أق تعاونيا، وهو اضافة لاستثمارات مصر وزيادة للشمسروة التومية واغبانة للدخل التصومي ومساهمة في خلق فرمن عمل جديدةً ومساهمة في رفع مستوى المعيشة . تحن نمرف أن مصر مرث بسلسلة من الحروب وخلال هذه الحروب كسان التأجيل ينصب على المشرومات طويلة الاجل . . المرافق العامة للدولة . . اذا لم تبن الدولة المرافق العـــامة غلن يقوم بذلك غيمسرها لا القطاع البغاص ولا القطاع التعاوني علينآ ان نتـــــذكر أن المرافق العــــامة للدولة هي مسئولية الدولة الاساسية خلالهذه الظروف ٠٠ المكومة فقطهى التي ستقوم على المرافق العامة ، اذا من مصلحة الاقتصاد المصرى ان نشجع المركة التعساونية لمزيد من الانتاج ومنهصلحة الاقتصاد المرى ان نشبهم التطاع الخاص لزيد من

السلسلة من المثالات من العسدالة الإحتماعية ووسائل تحقيقها في مصر

الانتاج ، واكتفى بهذه الخواطر عن

الهدف الاول وهو الممل على تحقيق

أكبر معدل ممكن للنبو الاقتصادي

لزيادة الدخل القيسومي وانتقل الآن

للتصة الاساسية موضوع هسده

مفهوم المدالة الاجتماعية : وقبل أن تتحسدت عن العسدالة الاجتماعية علينا فن نحدد الفاهسيم الاجتماعية علينا فن نحدد الفاهسيم الاتية :

... ما هو المقصود بالمبدالة الاجتماعية * ... ماهي وسسائل تحقيق العدالة الاجتماعية ؟ ... وما هي المزايا والميؤب لكل وسيلة ؟

ـــ ما هي الخطوات التي يمكــن انجازها في مصر لتحقيق المـــدالة الإهتماعية ؟

يستيع

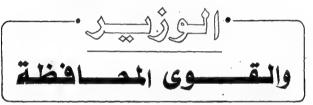


أكثر من أي وقت مضي ، أصبحت الادارة علما ومهنة • وهي كعلم تعتمــد على أسس

وأصول • بمعنى انها تعتمد على حقائق أساسية يمكن أن تنطبق في هالات معينة ، في

اطار ظروف المجتمع والبيئة والنساس ومعتقداتهم ومتطلباتهم وهدده الاسس

والاصول العلمية للادارة مازالت مجالا للعزيد من ألبحث والاثبات والتحقيق •



الإدارة كمهلة ، تتطلب التطبيسة الشخائق للاصهول والاسس العلمية ، يحيث تبقى ممارستها فنا على الدوام ركما هو الصال في الطبي والبنسة . لايمكن بحال ان يكون هذاك بديسل المنارسة الطبة ، كما لايوجد بديسل علمية يؤسس عليها • فاذا كنا با تلتش بعن الإنشاء الإنكفاء على يتبديد مباشنا ، الهلاسين المسيون عليها يتبديد مباشنا ، الهلاسين المسيون عليها تشديد مباشنا ، لكيف بمكن ان تالمن ادارة امورنا ومجتمعاً .

واساليب وطرق مفاهيم وجدادي، والساليب وطرق المعارضة - فهي المعارضة - فهي المعارضة - فهي الادارة هو الذي يعنينا بصخت خلصت في مثل المناسبة والمقتدل في طل نظام للغيم والمعتدل ولمعارضة السيكولية تصب من الشحوب ؟ وهم من المشحوب ؟ وهم من تا الشاح وي . وهم من المشحوب ؟ وهم من المشحوب ؟ وهم من المشحوب ؟ وهم منالة بأن تتوافق أكثر مسالة بأن تتوافق أكثر مسا

تتنافر مع الترات المصياري للمجتمع و الثال الواضع أمامنا هو البابان وقد استطاعت أن تفسيح تقاليدها وقيمها المضسارية والأسائية في خدمة أغراض ادارة مجتمع ومعل الى أعلى درجة مسن كلاءة الاداء وزمعة الانتاج خسلال غثرة قيامية .

ومن ثم فاننا لايمكن أن نفترض رغم كل محاولات الاصلاح والتطوير الادارى التى عاصرناها ــان الجهاز المكرمي في مصر يمكن بشكل او اخر أن يبدو مستقلا عـــــن تأثير

اليكنون عد الكيم دروش مياهد أون يريز الداخلية رضين القديمية الشرطة

ومن الغم أن نعتف بداية وتمن تعالج موضوع عدة الدراسسة المؤشرات الشارجية على المهمسان المكرمي قد الاكرن أهم المواسسا المكرمي قد الاكرن أهم المواسسا المؤية للمتأتم والجمود والاحماد الذي تتوس الوء قيادات الجهاز المني بدات عملها بكل الحماشة والحيوية



والرغبة الاكيدة في الامملاح - ذلك أن العوامل والمؤرات الداخلية قد تقوقها الهية وخطورتر ، ميشا ينضع أن المكتب الهرى من فسساغله ، وأن التجاهات المعاطقة قسادرة أطلي تطريع السلولة اللذ والسساغاله على مراميها ، وأن الروتين ينسسيج مراميها ، وأن الروتين ينسسيج المهدية عالم بعد يوم حول القيادة المهدية عالم

القوى المافظة :

وهي محاولة تغيير الرويتن تاخيط وهي المحكومي المحرى قسمة فقد والسكومي المحرى قسمة نقد والسكومي المحرى قسمة نقده والسكومي التأخيرة والمساومة التأخيرة والمساومة والعدر والمقسوف محرة المساومة والعدر والمقسوف محرة المساومة والمعام والمتعدد المساومة والمساومة والمعام والمساومة والمساومة والمساومة المساومة والمساومة المساومة والمساومة المساومة والمساومة والمساومة المساومة والمساومة المساومة والمساومة والمساومة

الاراق أفرز هذا الجائب من سلوكنا الاداري جهازا حكوميا مترايطا ومتضامنا في الصفاط على هسيد التقاليد ، وفي مقاوسة الى تقييد يراد بها وأصبح من سمات هسية الجهاز أنه يطل قوة طاردة هنائلية لكل فكر او حركة تريد أن تغير صيا حاله ، ويمكن أن للصط هذا يسهولة

من تتابع حركات الاصلاح والتطوير التي عجزت ـ منذ قيام الثورة ـ عن أن تحقق أهدافها

ريضو هانب من قرة البهساز ويسا من معلق المنابع من قرة البهساز السكومي ومناعته ضد التغيير في السكومي ومناعته ضدى البهاز على تطريع الورداء مهما كانت في المام ممالقة فكم من روزي بها معالمات الميان المنابع الميان المنابع الميان المنابع المنابع المناتمة في وزارته ومسايرتها ، وفي كل مسرق وزارته ومسايرتها ، وفي كل مسرقطوي الرزيز وريما استيماية عاماً، كان المهاز المكومي قادرا على بحيث بعديم في النهاء المنابة عاماً من التغييرة الضمية لقطام المتيسقة واحداً من التغييرة المنابعة الماماً من النهاية واحداً من الراسخ الذي نسبة الذي نسبة المنابة سامة الراسخة الذي نسبة الراسخة الذي نسبة الذي نسبة الراسخة الذي نسبة الذي نسبة الذي نسبة الذي نسبة المنابة المامة الذي نسبة الدينة و المنابعة مدينة المنابعة الدينة نسبة المنابعة المنابعة

اسران المشة :

والمتامل في اوضمساع الجهاز المكومي بلعظ ان بداية عمليه تطويع » الوزراء هي عدم المسام الوزير عادة « باسرار المهنة ، • فقي كل مرة يدخل وزير جديد الى وزارة تكون حقيبته خالية من معظم اسرار الهنة ، أن لم يكن منها جميمه___ وأسرار المهنة هي ممك الاختبار ٠٠ وهى بداية عملية التآمر عليه بغيسة اخضاعه ٠٠ فالوزير الجديد يجهل الكثير عادة • يجهــــل القيادات والاشمحاص والتنظيم والقوانين واللوائح والاختصاصات والعلاقات الغ • ومادام يجهل فـــالابد ان يسال ، ومتى سأل اسلم تقسييه لراكز القوى منكبار قدامى القيادات الذين يتسلطون عليه • وشيئا غشيئا تسود الاتجاهات التي ورثها ، والتي كان يبغى امملا القضاء طيها والتى سيطرت على عمل جهازالدولة لأماد طويلة •

الجهل بالقواتين واللوائح :

فاذا كان الوزير ملمسسا ببعض امرار المهنة ، أو كان صلبا نافرا من الوصاية ٠٠ تحصنت القوى المافظة خلف ساتر جديد لماصرته ، وهسس

منطق « القانون لايسمح ، ومن من الوزراء ... الا فيما نش ... عود ان ببدأ عمله مخالفة القوانين واللوائي ذلك أن المسروج على القوانين واللوائم بعد في بداية عهده بمثابة سياسة جديدة يمكن أن ينتهزهـا الآخرون ، أو منح رخصة لفتح غاية من التعامل الشخصى المغرض لتحقيق مآرب خاصية ، تحت مظلة الوزير الذى يشجع علىسى تخطى القوانين/ واللواشح ولا يقوت المغرضسون ان يوعزوا للوزير بأن مخالفة القوانين واللوائح أواهمالها يمكن أن تكسون نتائجها مزعجة في ظل المارسية الديمةراطية وحق مجلس الشعب ني سؤال الوزراء واستجوابهم ، وهكذا يفضل معظم الوزراء الترزام المعنى الضيق والاحوط بنصوص القوانين واللوائح ، ويحجمون عن اتخال القرارات التي تتمشى والمسسالح العام ، أو تلك التي تقرضها الظريف اللمة والنطق ، أو اعتبــــارات الادارة الحديثة ٠

عنق الرجاجة:

قاذًا كان الوزير حصيفا جريسنا مرباً ، وقسر القوانين واللوائح في ضوء المسالح العليا للمجتمع ، وتوخي روح القانون لانصه ، كان المنحل الثالث لتطويعه هو اغسراق الوزير في التفاصيل • وفي هــده المرة تجد المحاولة صدى طبيا لدى كثير من الوزراء لاكثر من سبب . فالوزير الجديد يريد اولا ان يجمع كل السلطات في يده ليتمكن مـــن السيطرة • وهو يريد أيضا أن ببت حتى في المسائل البسيطــة التي يرجوه الناس فيها ، فهذا يشمسعره يأهميته من ناحية ، ثم هو لايود ان ينتقل مركز الثقل في قضاء حاجات الناس الى مساعدية مسسن ناحية اخرى ، وخاصة اذا ما كانت لسم دائرة انتخابية • وهكذا يغسسرق الوزير في المتفاصيل ، ومتى حسدت هذا ٠٠ مندت عليه منافذ النور الى التطوير والتجديد والقيادة للأمام ، وانشغل داخل ملقة مفرغة تستغرق

كل وقته في الكتب ، ثم تستحوذ على ما بقى منه بالمنزل وربما تقضى عليه ·

التنازع على الاختصاص :

ومتى كان الوزين مدركا لحقيقة دوره ، عظيما في تصرفاته ، راقضا الخضوم لشهوة السباعلة ، غير راغب في تركيزها ، نافضا يده من كل الأمور التي هي دون مستواه ، ما نما اهتمامه لمستوليات التخطيط ورسم السياسة المامة والتوجيسه تاركا للمستويات الرئاسية المختلفة حقها في أتخاذ القرارات والبت في الامور حثى لا يجمد العمل ويعسوق تنبية مماونيه ٠٠٠ نقول متى كـــان الوزين مدركا لهذا كله اتجهمست الماولات الى شـــخله بالزج به في متاهات التنازع على الاختصباص سواء داخل الوزارة أو في علاقاتها بالرزارات الاغرى • ومواقصف التنازع على الاختصاص سمة هامة من سمات الإدارة الصرية - قطب القدم انشقل المصريون ببنــــاء الاهرامات الضعمة ، ومنذ القسدم أصبح الموظف المصرى مقرما بيتاء هرمه التنظيمي والإداري وتشهييه الميسراطورية مسسن العساملين والاغتمياميات • ولا يقتصى التنازخ على الاختصاص على الطـــاهر السلبية للتكرار والازدواج وشبيوع السئولية واندراج الرئاسة ، وانسأ يتعداها الئ الاشرار بالصالح العام وتعطيل قضاء الماجسات والصراح لا في المكاتبات المتبادلة فحسب وانما في الجلسات واللجان والمؤتمرات . ويتوارى الهدف الاصديان للوزارة ٠٠ ويصبح أمام الوزير هدف يديل هسو المنظمة نفسها التي اصبحت غساية نی داتیا ۰

مصيدة الدعاية :

فاذا ما قدر للوزير أن يجتاز كل هذه الاختبارات بنجاح ، وتفسوق

على هذه المساولات ، سقط في فخ الدعاية له ورعلان عنه ، وهــــده شهورة لايشبع منها عادة أحبيد ولا يرتوى ءويصفة خامعة ولطك الاشخاص الذين يطربون المديح ءوسيسعدون بالاعسلان ، وتستهويهم الدعابة • وتمتلىء وسائل الاعسالام بالتهاني وحفلات التكريع ، ومناسسبات قص شرائط الاقتتاح ، وإقامة الزينات ، ووضع عجر الاساس ٠٠ ووسيسط هذا كله يصبح الطريق الي الوزير بعيدا عن اعتبارات الكفاءة والجدارة الموضوعيسة ، وفي ذلك فليتنافس التنافسون • ويفرق الوزير في هذا البحر المتجدد مسسن الوصولية ومحاولات الاسترضاح وزيييف التملق ، حتى يتصور في النهايــة بانه ليس في الامكان غير مما كان •

التهاز القرصة الواتية :

والوزير الذي يتخطى كل هـــده الواقف وغيرها ءهوز بألتاكيد شوع ئابىر من القادة ، وهو نفس النـــوم الذي تحتاجه الادارة في بلدنــا • ومن المؤكد أنه سوف يفكر جديا في تغيير الاوضاع السائدة ، ووضيم وزارته في اتجاه التمديث والتطور ولكن كيف السبيل والجهسماز الحكومي خالم في الاسترخاء، والموظفون عادة يقاومسون التغيير ، وكبار العاملين لابرغبون في أيـــة مبادرات تزيد مسسن اعبائهم ٠٠٠ والجميم عاصروا هيات اعسسبلاح سابقة ما أن ومضت حتى انطفأت • الامر المؤكد أن كسل وزارة في بداية أية حركة جادة للامسلاح الادارى تدخل في حالة استعداد نفسى لتقبل التغيير ٠ ودعوة رئيس الجمهورية الى العمل الجسمساد المفلص في الرحلة الحالية قسسد هيات هذه المالة النفسية ووجودها عامل مهم في نجاح عملية التعيير ، متے انتهز الوزير هذه القرصة وأم يتأخر كثيرا في ممارسمة دوره في احداثه - فاذالم يطرق الوزير المديد

وهو ساخن ، فقد يصبح من العسير عملية اعادة تمينة حالة الاستعداد النفى بالوزارة وتهيئتها مــــرة ثاننة لِقَعْلِ سياسته الجديدة •

أن هدة حرص الرزيز على النهاح قد يممله على التريت وتأخير بهادرية بالاسلاح ، وريما يؤدى هـــذا اللي تقويت اللوصة المناسسية لاختراق الرويتي الجامد، وتفطيه ، وريمشي شيئا فشيئا عم الارشاح المناسسة بالوزارة وتموده طبيعا ، ولي المناسسة الموراة فرصا هـــن المناسفة الموراة فرصا هـــن المناسفة الموراة فرصا هـــن المناسفة الموراة فرصا هـــن المناسفة بالموراة فرصا هـــن المناسفة بالموراة فرصا هـــن المناسفة بالموراة فرصا هـــن المناسفة الموراة فرصا هـــن المناسفة الموراة فرصا هـــن المناسفة المناسبة الموراة المساحدة المساحدة المناسبة الموراة الموراة المساحدة المساحدة المناسبة المساحدة المساحدة

لذلك يصبح من مقومات نجـاح الوزير أن بيدا من قوره بكسب أرض جديدة في ظل الظروف المواتيـــــ للتغيير • فيقوم بعملية تقيم سريعسة للأمور ، بها يقرر ما يمكن تغييره فورا ، وما يستمسن تاجيله ، وما يتطلب تعديلا في التشريع • ريازم ان ندرك ان المطلوب ليس التخلص من الزوتين وانما تطويره في السل القانون ، والخلاص بذلك مــــن الاجزاءات المعقدة والمراجميسات الملولة المشككة التي تعوق تحقيق الاهداف ، وتغيير الحالة الدهنيسة المتبلدة والمتوارثة لاسلوب الممسل المكومي • وهذأ يصبح المهنسد موجها لاستنباط روتين أفضلوبعسث حالة ذهنية جبيدة متقدة ومتمزرة "

تعبئة القيادات

البقية من ٢٥





لم يصط علم مزالعاوم المدينة .. خاصة في الكتابات والراجع الإينية .. يمشــل ما حظى به « الإعان » من اهتمام اكاديمي من جانب عدد كبير من الباحثين في تخصصات مختلفة ذات صلة برابعد الإعلام من قريب او من بعيك ، وصواحكان هذا الإعتمام منصباعات براسة « الإعلام» فقط ، او كجزء من بعض الطحوم المرتبطـــة بكالابارة ، والقصويق ، والترويج، والدعاية ، والاحــــلام ، وعام بلاحس يقروعه المختلفة ، والموام السلوكية ، والدراسات القنيسة يقومها المتلفة عدال هنــــالا عن الاقتصام التطبيقي العملي بالإعلان عن كبير من الهيئات والمقاصات المحلية والدواطة ذات المحلية الوطنية ذات المحلة المحلية والدواطة ذات المحلة العالمية والدواطة ذات المحلة العالمية والدواطة ذات المحلة العالمية والدواطة ذات المحلة العالمية والدواطة ...

وعلى الرغم من هذا الاهتسام الكبير بالاعلان من الناحيتين الملمية والتطبيقية ، لا تزل تساؤلات كثيرة تثار حوله وبشائه ، بالإشاقة الى وجود بهض الخلافات في وجهات النظر بالنسبة الاعلان من حيست جدواه ، واهميته ، ونطاق اهدافه ، واسالسه ممارسته ، ونطاق اهدافه ،

تطبيقه جزئيا وقوميا وموليا • كما تختلف الدلف الم المختلف الدلف الم Approaches في معالجة وضوع الاعلان الملاية الملاية



للباحثين الاينيتصدرن لدراسسة الشكلة الاعلانية ، ورغبة كل منهم في التركيز على جوالب بعبية تشلل مجال الاعتمام الاكاديبي اوالتطبيقي بالنسبة له كندخل لدراسة الاعلان مما أدى التي وجود عدة مداخسل أو اقترابات مختلفة يعالج كل منها الاعلانية المتكاملة ومن اهم هسدنه العرائسة المتكاملة ومن اهم هسدنه المداخل:

النشل الاقتصادي الاجتماعي

الذى يركز على الرظيفة الاقتصادية والاجتماعية للاعلان في الجتمع ،

والاستخدامات الصحيحة له في اطار المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، والاقادة المثني منه كأحد أوجــــــه النضاط الرئيسية في المجتمع ،

وجهة النيظر التكاملية



المنطق العملوكي الذي ينظس اللي الأملان كالمشروع العملانية من الداروي ويمائع المشكلة الاعلانية من الداروية العملانية من الداروية العملانية من الداروية المستوانية المرتبطة بعضائص المستهلاني والمستهات المتعادية من والمتهام المستهات التي يجسسه ان والاست النشاط الاعلاني .

المسيدخل الادارى والتنظيمي

الذي ينظر إلى الاعلان كاهسسدي وللهائك الادارية بالتشاة في الهائل وطيقة اعم والسحسط هي وطيقة المائل التساويق ، ويعالي موضوع الاعلان الادارية والتنظيمية للمؤسسات الداملة في مجان الاعلان والوسائل الادارية وكالات الاعلان وكالات الاعلان والوسائل الاعلان وكالات الاعلان والوسائل الاعلان وكالات الاعلان والوسائل الاعلان والوسائل الاعلان والوسائل الاعلان والوسائل الاعلان والوسائل الاعلان والوسائل ومركات الاعلان والوسائل

المسحدة المفتى الذي يركز على المواتب الفنية والابتكارية في الاعلان كالاخراج والتصميم الفنى ، وتصوير الافكار الاعلانية ، وتحرير الرسائل الاعلانية وصياغتها ، واعسداد

القوالب والاشكال الفنية المختلفية للاعلان في مختلف الوسيائل الاعلانية •

ويالطبع فأن استخدام أي مدخل من الداخل السابقة لا يعنى اغضال الداخل الاخرى، و النا يعنى التركيز على مدخل محدد واتخاذه محسورا أساسيا في دراسة الشكلة الاعلانية أساسيا في دراسة الشكلة الاعلانية تناولت اكثر من مدخل في عدرض تناولت الكثر من مدخل في عدرض والبيانات المتحلة بالاعلان ، ولكن دون أن تربط بينها ريطا محكسا موسما على وجهه نظر تكاملة الاعلان حكامة الدا موسما على وجهه نظر تكاملة الاعلان ومترابط .

وقد أدى هذا الاختلاف في تناول موضوع الاعلان من زوايا ومداخل متعـــددة ألى حـدوث ظاهـرتين متناقضتين :

اولاهما : التأكيد على وجود اكثر من مبدل وأكثر من مراوية واكثر من من مبدل وأكثر من الشراب يمكن استخدامه في دراسة المشكلة ، وأن الاعلان لا يجب النظر لليه من زاوية واحدة فقط دون سائر الزوايا والجوانب وأوجه النشساط الزوايا والجوانب وأوجه النشساط

أو ممارسة الاعلان من مدخل واحد أو من عدة مداخل ممدودة ، والتركيز على جوانب معينة في المالجة او المارسة الاعلانية دون جوانسب أخرى ، مما أدى الى افتقان المارسة القطية للاعلان الى النظرة التكاملة للنشاط الاعسالاني ، والى ضرورة والمتغيرات المؤثرة في الاعلان كنشاط منتج وهادف ، وهذه ظاهرة سلبية تفشت في العديد من المنظمــــات والمنشآت ذات الصلة بالاعلان ءوقي المديد من المتمعات التي لم يصل مستوى استخدام الاعلان فيها الي 41.11 الستوى الامثل • وبالنظر الى التعريفات المغتلفة للاعلان ، نجد أن أتجاهها الحديث مؤكد على أن الأعلان تشاط متكامل



ومتفاعل وهادف ، فضلا عن كونة مزيجا من اوجه نشاط مختلفة ٠

وقدمرت تعريفات الاعلان بتطورات مختلفة ، يمكن ان نفيد من تتبعهـــا افادة كبيرة في التعرف على مــدى ما طرا من تغييرات ايجابية عليي الفكر الاعلاني ٠

فقد ذهبيب بعض الباحثين الي تمريف الإعلان باته و الإساليب التي تستخدم للتعريف بمأ يراد بيعه اق شراؤه ، ، (١) وهـذا التعريـف معدود جدا ، كما أنه يقصر الى حد كبير عن ذكر كافة الجوانب المختلفة التي ينطوى عليها النشاط الاعلاني التكامل •

رقد غهر بعد ذلك تعريف نفير يذهب ألى أن الأعلان بقيم افضيال رسالة أقناعية بيعية عن السلمة او الخدمة الى نوع الستهلكين القمليين الستهدفين باقل تكلفة ممكنة » (٢) ويركز هذا التعريف على الرسائية الاعلانية الاقناعية بصفة اساسية ، كما يركز ايشسا على الجائسي الاقتصادي سواء في الوصول الي الجماعات الفعلية الستهدفة ، أو في اداء الرسالة باقل تكلفة ٠

أما المهمعية الامريكية للتسويق فتذهب الى تعريف الاعلان بانه « اى شكل _ مدفوع _ من اشكال التقديم والتمريف والترويج غير الشخمي للافكاز والسلع والمشمات يقسوم يه مصدر معروف ۽ (٣) ۽ اي ان هذا المتعريف يركز على فكرة ان الاعسلان ليس بيعا شخصيا لانه لايمستخدم الاتصال المواجهن الباشر ، كما انه يغتلف عن النشر publicity لاته يستخدم ميكانزمات الترويج ، ويتميز بأنه مدفوع ويوضسوح شخصية المعلن ، الا أن هذا التعريف محدود ولم يتطرق الميجانب الاستمائة

مستكامسك ومتفاعل وهادف

والمث والتاثير والاقناع كجزء من العملية الاعلائية المتكاملة ، كما انه لم يتطرق ليضا الى الجوانب الفنية creativity والابتكارية قي الأعلان ٠

ومم ازدياد النشاط الاعلاني في المالم ، وتطوي استحداماته ، وظهور الاتجاهات الايجابية الجديدة يشاته ، وتزايد الاعتراف بوظائف....ه واهداقه التسويقية والترويحيية والاقناعية والاعلامية ، وادراك مدى شموله _ كنشاط _ على جوانـــب متعددة ، وافادته _ كعلم _ من كافة العلوم الاخرى ، بدأت التمريف_ات الخاصة به تتطور ، وظهرتتمريفات جديدة له اتسمت بالشمول والتكامل، ويمكن أن ننتقى منيين هذه التعريفات المديثة التمريفين التاليين اللنين يؤكدان معا على ديناميكية الاعلان وشبوله ٠

يذهب التمريـــف الاول الى ان « الاعلان تشبيساط اداري منظم ، يستخدم الاساليب الابتكارية لتصميم الاتصال الاقناعي التأثيري المتميز ، باستخدام وسائل الاتصييال الجماهيرية ، وذلك بهـــــدف زيادة الطلب على السلعة الملن عنها ، وخلق صورة ذهنية طبية عن المنشاة الملنة تتسق مع انجازاتها وجهودها في تعقيق الاشمياع لعاجمات المسستهلكين وزيادة الرفاهيسة الاجتماعية والاقتصادية » (٤) ٠

الاعلان نشاط

معين بمعلومات معينة ، وحثه على القيام بسلوك معين » (٥) • وتبدو من هذين التعريفين معا _ بالاضافة الى التعريفات الاضيري للاعلان ١٠ مجموعة الخصيائين الميزة للاعلان كنشاط متكامل وهي:

ويذهب التعسريف الثاني الى أن

د الاعلان هو كافة الجهود الاتصالية

والإعلامية غير الشخمنية ، المفوعة،

والتي تقوم بها منظمات الاعمال ،

والاقراد ، والتي تنشر أو تعسره

اوتذاع باستخدام كافة الوسسائل

الاعلانية ، وتظهر منخلالها شخصية

المعلن ، وذلك بهدف تعريف جمهور

والمنظمات غير الهادفة الى الريح

_ الاعـــالان عملية اتمسال جماهيرية ٠ _ انتفاء العنصر الشيخصي في

الاعلان ٠

- المادة الإعلانية المنشيورة أو المروضة أو الذاعة مدفوعة الأمر الاعلان نشاط يستخدم بواسسطة كافة النظم___ات الهادفة او غير الهادفة الى الريح وكذلك الاقراد • - يستفدم الاعلان كافة الوسائل الاعلانية لنقل الرسالة الاعلانية •

 وضوح وظهور شخصية الملن وأسمه في الرسائة الاعلانية •

- يوجه الاعلان الى جماعـات محددة من المستهلكين من المفترض الله تعت درامى النواحي الديموجرافية والاجتماعية والنفسية والمعرفية وغيرها من الجسوانب المنتفة في دراسة الستهلكين •

ـ يبث العلن رسائل اعـلانية ــ عير الوسمائل المختارة .. الى الجمهور الستهدف ، من المفترض انها ممهمت بطريقة تضمن احداث الاثر الأعلانين المرغوب

- يســـتهدف الاعلان اعطاء معلومات للفثات الختلفة للجمهوي - كما يسمستهدف ايضا اقتاع

المستهلكين بشراء السلمة أو طلب الخدمة المعلن عنها ، ويالتالى فاته يستهدف احداث تأثير معين علىسى سلوك المستملكين من خلال كونسه نشاط اتصاليا اقتاعيا ٠٠

وهكذا نجد أن الاطلان - بناء على مثين التعريفين - يمثل مزيجاكدلا من العمليات الادارية ، والتصويقية والتعريفية ، والتصب الية ، والتحب الدائم من الدائم مدة منظمات تشمل الملين ، ووكالات الاحسلان ، ووكالات الاحسلان ، ويؤسس على معرفة كاملة بالهجمور المستهدف ، والوسائل الاحلاقية ، ويؤسس على وعلى الاحتياجات اللازمة لاحسداد وعلى الاحتياجات اللازمة لاحسداد المسائلة المقابلة المق

وعلى الرغم من ذلك قسان بعض الباحثين يذهبون الى ان التعريفات في حد ذاتها لا تؤدى الى الفهم المتكامل للاحالان ، ويمكن احسدات مزيد من الفهم حسن طريق شحص مررسة كافة الكرنات الاحلانية . وراسة كافة الكرنات الاحلانية . والتعيات المؤشرة في الاحلان الم

_ وجود اتجاه معايى للطلب الاولى على السلعة أو الخـــــدمة المان عنها •

رجود امكانيـــة كبيرة لتمييز
 السلعة أو الخدمة •

امكانية اظهار المزايا الخافية
 للمبلع او الخدمات المعلن عنها
 وجود دوافع شراء عاطفيــة
 قرية

.. توافر مخصصات اعلائية كافية لاداء العمل الاعلاني بكفاءة · وهكذا نتبين أن الاعلان لا يستطيع أن يعمل بنجاح الا أذا توافرت لحب

نجاح الاصلاست وفاعليته فى السنواث الشلاشين الأخهرة

مهدوعة من الظروف المدايية سواء من الناهية الانتاجية او التسريقية او المالية ، او الناسية ، ومعنى هذا ان الاعلان لا يعمل منعزلا عن هذه الاعلان لا يعمل منعزلا عن هذه مدى توافر هذه العوامـــل بالكم دالكف المناسبين

ورني المناسبة ومن جهة ثالثة نجد أن الاصلان المنطاع أن يحقق الذيد من النجاح والفعالية خاصة في المسحوات الثلاثين الاخيرة (١٩٥٠ - ١٩٨٠) يتيمة أنوانر الحسروف ومقومات ومتغيرات كليرة ساهات في تطويم ورتمية ويصعه وزيادة كاهاته ، ومن

تمو الطبقة القوسطة كجزء مـــن التكرين السكاني في عدد كبير مــن السول ، مما أدى الى توسيع وقعة السولكين المنطبية بالثالي أزيهاد ومـــائل المواصلات ميا اثر في زيادة كلاءة التوزيع، وأتأمة المؤيد من السلح والفـــدمات في مناطق ككرة .

التنافسة •

ازدياد التعليم ممسل ادى الى الى ازدياد فعالية الاعلان ودوره بالقياس الى عمليسات البيع والاتصال الشخص •

تناقص اهمية البيع الشخصي نظرا الزدياد التعليم وانشساره ، وازديا عدد المستبلكين ، وأتساع النطاق الجغرافي المستهدف تغليته اعلانيا ، وانتشار وسائل الإجالم

الجماهيرية وتعديها و المحاهيرية وتعديها و المحاهيرية وتعديها المحاهدة المح

تزايد الاتجاه تصو اجراء البحوث مما ادى الى زيادة فعالية الاعملان تتنجهة اعتماده على الاسلوب العلمي وعلى تتابع الدراسات رالبحوث ، تزايد اقواع السلع والعسلامات للتجارية ما جمل الاعلان اداة قوية

فى المنافسة الاعالانية بينها ...
ظهور المنظم حسات المصماعية ...
والضيمية ذات المجم الكبير والتي ...
تمل على اطاقات دولية ، وضدة ...
عامتها الى استخدام الاعسلان ...
للوصول التي اسسواقها المتباعدة ...
والترامية الأطراف ...

اللياعد بين المقدين والسقهاكين والسقهاكين والذي لتج عدم التسلسات حجم التباعده ، وتدايد دور المنسسات التبارية ، مما خلق في سوء بين المنطب المنتجين والستهاكين ، وسسات للوسول الى الستهاكين وتضبيل للوسول الى الستهاكين وتضبيل المنتجوة ، المنتهاكين وتضبيل التبارية المنتهاكين وتضبيل التبارية المنتهاكين وتضبيل التبارية المنتهاكين وتضبيل المناوية ، المناوية المنتهاكين وتضبيل المناوية المنتهاكين وتضبيل المناوية المنتهاكين وتضبيل المناوية المنتهاكين وتضابيل المنتهاكين المنتهاكين المنتهاكين وتضابيل المنتهاك

ازدياد عدد متلجر الخدمة الذاتية و السوير ماركت و الــدى اقتضي مزيدا من الاستخدامات الاخــالنية لدفع الستهلكين الى اتخاذ قرارات





شراء سلع معينة قبل الذهـاب الى هذه المتاجر ·

وهكذا يتضبع من خلال استعراض العوامل السابقة وغيرها مسين العوامل الاخرى ان الاعلان مرتبط ارتبطا وثيقا بممسيءة هائلة ومتنوعة من المتغيرات الاقتصادية ، والانتــــاجية ، والاجتمـاعية ، والتكنولوجية ، والثقافية ، والعلمية والتنظيمية والادارية ، والاتصالية ، والبيئية سواء على مستوى مجتمع معين أو على مستوى العديد مين المتمعات وهو ما يعكس اهميسة النظر الى الاعلان في اطار الظروف البيئية المختلفة التي يتفاعل معها ومن هنا ، ويناء على ما عرضناه من خلال ايضاح القصيور في استقدام مداخل محدودة لدراسسة الاعلان ، ومن خلال تعريف الاعلان والعوامل المعابية لزيادة فعاليته ، والمتغيرات التي سأهمت في تعظيم الدور الذي يمكن أن يقوم به ، يمكن ان نخلص الى نتيجة مؤداهـا ان الاعلان نشاط متكامل ومتفاعسل ، وان النظر اليه من زاوية وأحدة أو مسن زوايا معدودة سيؤدى الى الادراك المسيزئي لبعض عناصره ومكوناته بديلا عن الادراك الكلى لكافة العناصر والعوامل والمتغيرات ألتى تؤثر فيه ويؤثر فيها في عمليسة تفاعلية ديناميكية ٠

وفي هذا الاطــار يمكن حصر المداخل والاقترابات المتنوصــة التي ترّدى ألى شمول النظرة الى الاجلان في اطار كلى ومتكامل على النصــو التالى:

(۱) الاعلان جزء من النشساط الاقتصادى والإجتماعى ، يرتبط ارتباطا وثيقا بكسسانة العواسل والمتعادية والاجتماعية،

ولا يعمل بمعزل عنها ، وانما يعمل في اطارها ، وياتساق مع كاقاة أوجه النشاط الاقتصـــادى والاجتماعي الانســـرى في المبتمع ، وتؤثر في النشاط الاعلاقي مجموعة المحددات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية والمجتمعية

(٢) الاعلان جزء من التشهياط التسويقي والترويجي سنسراء على مستوى المجتمع او على مسحدوى المنشات الملنة ، فالاعلان لا يعمل معقوده ، كما انه ليس نشاطا متقصيلا عن بقية أوجه النشاط الختلفة في النشاة ولكنه جزء من نشاط اكبر هو المنشاط الترويجي السذى يمتبر فيضا جزءا مننشاط اعم واشمل هو النشاط التسويقي، وعلى ضوء الفلسفة التسويقية والترويجية للمنشاة . وعلى ضوء الاهداف والسياسسات التسريقية المتبعة فيها ، تتحصدد فلسفة الاعلان ودوره كجزء مسسن النشاط التسويقي والترويجي الكلي للمنشأة ٠

(۱) الاعلان عملية اتصال القناعي حيث ستويد المنشسة للمنسسة ترسمات المستواتين نوى السسسات المنسسة المنس

(ة) الإعلان يجب أن يؤسس على السواسة المتساقي الإنساني السواسة المتساقية منظر الاته يستهدف احداث الأرمحددة على هذا السلوك ، ومن ثم قان من الشورى الجراء دراسسات عليية مستمرة عن الدوانج والاتجاهسات

والمجاجات الانسانية ، ومحسددات السيلوك الاسيب تهلاكي الختلفة والعوامل المؤثرة في سيبكولوجية الستهلكين كالمرفة والادراك والتعليم والشخصية ، وعضوية الجماعسة ، والتأثير الاجتمياعي والتغيرات المضارية المختلفة ، وذلك بالنسبة للمميستهلكين الستهدفين ، حيث تؤدى هذه الدراسية الى مزيد مسين الكشفعن مجددات السلوك الانساني ودواقعه ممايتيم القرصنة المرضوعية لرسم الاستراتيجية الاعلانيه علسي اساس علمى سليم خاصة فيعسسا يتعلق يصبياغة الرسائل الاعلانية ، واختيار الاوتار البيعية والجاذبيات الاعلانية الملائمة ، والتركيز على نقاط بيعية وحاجات انسانية معينسة بالنسبة لجماعات السمسمتهلكين المختلقة ، بالإضافيية الى العناصر الاخرى المرتبطة بحجم الاعسلانات وموقعها ومعدل انتشارها وتكرارها في الوسائل الاعلانية الملائمة لنسوع الستهلكين الستهدفين •

(9) الاعسسلان عملية ادارية ، فهر كجراء من استراتيجية التسويق يخضع لما تخضع له بقية مكرنسات النزيج التسويق من مقلطات ادارية تتمثل في التخطيط وتحديد الاعداف والمتابعة والسسرقاية وتقييم الاداف الاعلاني ، كما أن إجهازة الاعلان عي وقوى بشرية ، وموارد حتى يمكنها القيام بوطائفها الفنية في الاطاراري الصحيح ،

ومن المعروف ان الاجــــراءات الاعلانية عبارة عن مجموعة مـــن الخطوات الادارية المتكـــاملة التي تتعثل في : (٨)

- البحوث وجمع المعلومات عبن المستهلكين ، والمسلع أو الخدمات ، والاسواق •

- التضطيط الاستراتيجي للاعبلان ويشمل تحديد الاهداف وتقصيدير للخصصات الاعلانية ، ووضيح اسس العمل الفني الابتكاري ورسم استراتيجية الوسائل الاعلانية ،

القداد القدرارات التكتيكية كماداد ميزانية الإعلان ، وتصديد نظام الرقابة ، ولغنيار الوسائل الإعلانية ، وجديلة الحملة الإعلانية ، احداد الإعلانات ويضامل ذلك تحريرها ، والقيام بالإعمال الفنية المختلفة ، وانتاع الاعسالاتات في شكلها النهائي ،

كما أن الاتجاهات المسديثة في الادارة العلمية تستلزم اسبستخدام اساليب وطرقا مستحدثة فىالتخطيط والمتابعة والرقابة والتنبؤ والتقييم ، والاقادة مسين يحسوث العمليات واساليب التمليل الكمى المُثلقة في اتخاذ القرارات الادارية ، وهسسو ما ينسمب على الاعلان كعملية ادارية يمكن أن تقبد أفادة هائلة من هــده الاساليب في ترشيد السياسسسات الإعلانية ، وفي اتخاذ قىلىرارات الاعلان على اسس علمية سليمة ، وأنى قياس الآثار الاعلانية قياسا دقيقا ، والتأكد من كفاءة البرامسج الاعلانية باستخدام أساليب قياس مورضورعية ٠

(*) الإعلان مطل جهود مظلمات المحتملة ، حيد ملك الاعلان العديد بن النظمات التي يعدل في مجال الدور الذي تقوم به كل المحتملة عن الدور الذي تقوم به يقية المختف ويمثل المعانون عليه المخانون عليه المخانون عليه المحانون عليه الاعلانية ألم والمخانون عليه الاعلانية . تم وكالات الاعلان التي تقوم علم المعلية من كل ما يتعلق تقوم علم المعلية في كل ما يتعلق تتخطيط الحملات الاعساساتيم والمختبة في كل ما يتعلق تتخطيط الحملات الاعساساتيم وتنغيشا المحلك الاعساساتيم والمحلك المحلك والمسلساتية والمحلك الاعساساتية والمحلك والمسلساتية والمختبة والمحلك والمسلساتية والتغييرة والمحلك والمسلساتية والمختلف والمناسساتية والمختلف والمختلف والمحلك والمسلساتية والمختلف والمختلف والمختلف والمختلف والمختلف والمختلف والمختلف والمحلك و

الاسواق ءوتخدم بذلك قطاعا كيبرا من الملئين ـ وفقا لشروط ومعايير معنثة باعلى مختلف السيحتونات المحلية والوطنية والدوليية ، ثم الوسائل الأعلانية وشركات الاعلان التي تتولى امتياز الاعلان في بعض الوسائل الإعلانية وهي التي تمثلل الطرف الآخر في العملية الاعلانية حيث تتولى نشر أو عرض أو اذاعة الرسائل الاعلانية المغتلفة للمعلنين وفقا لنظم واجراءات وشروط واسعار معينة ، مم السمى الستمر لهـــــده الوسائل لزيادة الاعلانات بها . وتحقيق اقصى افادة ممكنة مسسن عمليات بيم المساحات أو الأوقات الاعلانية بها ، الى جانب الســــــى الستمر لزيادة انتشارها ونفوذهما ودعم مكانتها كوسيلة اعلانية قدية وقمالة ومؤثرة ٠

وهكذا تبد أن دائرة العمسل الاعلاني لن تكتبل الا بوجسود هذه الاطراق جميعا، ويقيام كسل منهم بواجباته ومسئولياته الاعلانية على الوجه المصميح ، أي أن الإعسالان نشاط وظيفي متعدد الارجه

multifunctional ولا يقتصر هي ادائه وممارسته على طرف واحد والنسا يشارك فيه مهموعة متنوعة مسمن يشارك فيه مهموعة متنوعة مسمن المنظمات الذي يمثل جهدها المجمد التكامل المطلسوت الأداء المائني .

(٧) الاعلان يجيد أن يؤسس على مطوعات لهققة . حيث معظوعات لهققة . حيث للداخط المعلمي قضله للداخط المعلمي قضلة الداخطية . من البدهيات الإعلان . الإعلانية . شان اله سياسات الدارية . شان اله سياسات ادارية المنطقة المناسس عن الدراسمية الدقيقة للطسحيوف البيئة الملطقية الدارية المناسعية التسريقية البيئة الملطقية المناسية والتسريقية المناسية التسريقية الحاليين المناسية المناسسية ال

ولوسائل الاعلان المتاهة منهوانيها المختلفة ، حتى يعكن تخطيطالحملات الاعتلانية ، وتحديد الاهسسداف ، واختيار للوسسسائل ، وتقسدير مناهضمات ، والاعسسداد المفنى المعاذات ، على اسس موضوعة ، ملية

 (٨) الإعلان عملية التكارية خلاقة، عيث لا يكفى النظر الى الاعلان من الزوابيها الادارية والتنظيميه والتسويقية فمسب ء وإثمأ بمبب التركيز على الجوانب الابتكاريةني الاعلان ، باعتبار أن الجهود الفنية الابتكارية هي قلب الاعلان . وان الاعلان هو التعبير الابتكاري عــن الافكار الجديدة الضالقة وان القدرة على ابتكار افكار اعسلانية جديدة هي المتطلب الاساسي لنجاح الاعلان وأن الرسالة الاعسالنية الفعالة هي التي تعتمد على الهاره في ابتكار الفكرة والاسلوب وطريقة المالجة التي يمكن أن تحقق اهداف الاتمال الاقناعي للاعلان (٩) ٠

وقد تطور فن الاعلان ، ولم يعسد مجرد جهد قرد يقوم به ممرر رأو مصنعم أو رسام ، وأنعاً اصبح جهداً جماعيا متكاملا لفريقمن التغصيصين في مجالات الاعلان المفتلفة في اطار « الاستراتيجية الابتكارية » ، رهو ما يضفى على الجحدوانب الفنية للاعلان اهمية كبرى خاصة ممتزايد الاعلانات ، وانتشار وسائل الاعلان، والتقدم الفنى والتكنولوجي فيصيناعة الاعلان.، واتجاه المنافسيسية الى التركيز على الجانب الفنى والابتكاري في الاعلان الى جانب المنافسية الاقتصادية والتسويقية التقليدية • ومن المعروف أن من الصعيطميل العمل الابتكارى الفنى عن الجوانب الاخرى للاعلان كالتخطيط وتصديد



الاهداف ، وتقدير الخصصيات ، وتقدير الخصصيات ، وتقدير المصالافي . لان العمل الفقي يبثل خلاهمة هذه الخطسين والإجراءات والسياسات الاعلانية ، ويترجم كافة الخطط الموضوعة اللي المنازيشتور لو معروض الوطاع بمثل المنازية متقلب المتازية تعبيرا فنيا ورظيفيسا في ورظيفيسا في المتازية فلس الوقت ، هان يصحدت التأثير المتازية من المتازية فلس المتازية ، هان يصحدت التأثير المتازية من الخالان ، المتوحد من الاعلان .

البيمى الستهدف من الاعلان • (٩) الاعلان لايد أن يســـتد الى

معايير اخلاقية ، ذلك انه بسدون توافر اخلاقيات في ممارسة العسل الاعلاني ، يمكن ان يؤدي الاعسالان دورا سلبيا يتعارض مع امكانياتــه كرسيلة لابد مسسن استغدامها استغداما رشيدا في خدمة اهبداف المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وتربويا ، ويقتضى ذلك وضع ضوابط ونظم ومعايير اخلاقية لابد ان يمارس العدل الاعلاني علىاساسها ءوتراعي في هذه المايير كافة الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية ، ويحيث لا تتعارض الاعلانات مع الســـلوك والقيم والاشجاهات الايج ابية السائدة في المجتمع ، وانما تعميل على تنميتها ورعايتها ، وتسمهم مم بقية أوجه النشاط الاغرى فىالمتدع فى دعم السلوك الايجابى وأعسسلاء القيم والاتجاهات الايجابية .

ويتضع من هذا المرضران الاهلان ليس عملية جزئية ، واننا يمشل مزيما متكامل من مجموعة محسسن الجوالي والقطوات والإجراءات ، ويؤثر في عديد من اوجه النشساط المنطقة في المجتمع ويثاثر بهسا ويستنيد من كافة التطسورات في المهالات المتحدة ، كما أله لا يعمل

في قراغ ، ولنما يعمل في اطار اعم راشمل لتحقيق اهداف تخصصيـــة في اطار اهداف جزئية او قطاعيـــة تعمل يدورها في اطار اهـــــداف قومية ومجتمعية شاملة •

systems approach

الله مسترى المشكلة الاعلانية سواه على مسترى المشتصاد الوطني ككسل معين المتعاد المالة عليه المستخدام هذا المنصل معين والعناصر والقنيرات المسيئرة في تكسويل للراسلة مكونات المشام الاراسلة مكونات المشام الاسامي عدم المناس المناسم المناسمية فيها المناسمية فيها المناسمية فيها المناسمية فيها المناسبة فيها المناسبة فيها المناسبة ا

الادارة في السبستوات الاخيرة الي

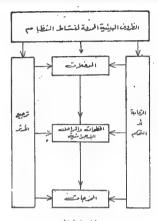
استخدام مدخل النظم

كل جرة بوظيقة مميلة ، مع وصود درجة من التعالى بين التعالى بين التعالى بين التعالى الت

مره هذا يصمه عدى عصومية ومن هذا يعصو عدى وضعه التطام تمثل في ضرورة الافسد في المسابق من المسابق من مثلاً في ضمورة الافساسية ، وعالاقاته المسابق أو المواهل المسابقة ، والنظرة المن المشكلة نظرة شمولية وليس مسمن المشكلة بنظرة شمكلة بعض الاجزاء ، عدي نان ذلك لن يؤدى بالمضورة الى حل مشكلات الموقد كل مشكلات الموقد كل

ولما كانت دراسة كل عنصر مــــن

هذه المغاصر والنظم الفرعية على
هذه الأفراص الى تولير الملوسات
هذه لا تؤرير الملوسات
نظرا لان الدراسة تتم بمنزل عسن
تلار وتأثير كل عضمر فرعى بباقي
تلار وتأثير كل عضمر فرعى بباقي
تلام وتأثير كل عضمر فرعى بباقي
تلام وتأثير كل عضم فيضلى باهالى
استقدام معنفل النظم ويضلى بهامالة
بديت المكافة ، حيست
بديدة في دراسة المشكلة ، حيست
بديدة المخابدة والمستح كسلى عضم
من اتصاله بباقي اجسراو وعناصر
من اتصاله بباقي اجسراو وعناصر
من اتصاله بباقي اجسراو وعناصر



شكل رقم (1) التكونات الاسساسية للنظام

النظام والترتبة على كونه جسارتية من النظام الكامل وبالتالي تزداد درجة وضوح المشكلة ، وتتفسيح

الابعاد المتكاملة لها •

- الطروف ُ البيتية المصطة بالنظام والمحددة لنشاطه •

_ مجموعة المدخلات المختلفة الى المنظام •

مجموعة المفرجات التي تمثل نتائج تفاعل الدخلات مع الخطوات الاجرائية -محصر المسرقاية أو المتحكم غي

ـ عنصر السرقابة أو التدكم في المنجات والمغرجات . المحكلة والمغرجات . عملية ترجيع الاثر والمغلومات عن النتائج التي تقيد في احتــال تعديل المدخلات والإجراءات لمترشيد المخرجات المترشيد

وقد ادى الاسسستخدام المتزايد المشا للنظم فى الادارة الى الاتجاه الى المتخدام معضسسا و تصليا الى المتخدات المركة المتشابكة المنظمات المركة المتشابكة المنظمة ، كله بنظمه الفسسرعية المفتلة ، ويسعى من خلال ذلك الى تصديد

ولا كان أي نظام متكامل هـــو عيارة عن مجموعة مـــن المناصب والتغيرات والنظم اللرمية الملاعلة معل قان مدخل النظم يركز ـــ في عملية اتفاذ أي قرار متملق بالنظام يعدى تداخل عاصر النظمـــام ، واعتدادهـا على بعضها البحض ، المسلملة التأثيرات التي يحدثهــا المناصر الفرعية الداخلة في النظام التكامل والكرية له ، (١٢) الميكامل والكرية له ، (١٢) ويوضح الشكل التالي تتابهمكونات

ويوصع وتداخلها وتشايكها وتأثيرها النظام وتداخلها البعضاء البعضاء المناخل النظام والمكاس المناخل المناخلة المنا

ويمقارنة الفصائص التي يتميز يها النظ...ام ، (١٣) بمجسوعة





الفصائص التي يتميز بها النشاط الإعلاني ، يضم لما عدى ملامسة مدخل النظم ادراسة الشسسكة (١) يتميز النظام بانه عبارة عمن تكوين كبير يتصف بوجود الفاصل دينايمكي بين عاصائه إن مكونة الإصلية ، والإعلان كنشاط عبارة من تكوين كبير من عدة اوجه نشاط فرعية — كما سبق أن الوضحة فرعية — كما سبق أن الوضحة تتيز بضورة وجود درجة عالية من الكامل والكونة له و (١)

يترا / تتمف الحسناء النظاماء م النيقاطاء مع البيئات المتعددة التي ان يتفاعل مع البيئات المتعددة التي يممل في اطارها على بيئة المهمل ، والبيئة الإقتصادية ، والإجتماعية ، والثقافية ويمكنى هذا التفاعل في المكال وانماط المسكنية ذات تأثير وتأثر بالعوامل السنة المقتلفة .

(٣) يمثل الندو صفة اسايية من المسلوكية لايزاء النظام ، وهو ما يمكن تطبيقه على مكنونات النشاط الاحلاني التي يجب ان تتصف بالنشط الاحلاني التي يجب ان تتصف بالنمو ، سواء من حيث مجسـوحة المنايات المتلوى عليها للنموء التي ينطري عليها للنشاط الاعلاني ، أو من حيث نشاط الاعلاني ، أو من حيث نشاط الاعلاني ، أو من حيث نشاط

أطراف العملية الاعلانية - (غ) تعتل الاتصالات وتبادل المطومات بين مفردات القطاسام المية خاصة ، وهو ما ينطبق على النشاط الاعسلاني من هيث ضرورة وجود نظام اتصالات فعالة بين عناصر وطور نظام اتصالات فعالة بين عناصر واطراف العملية الاعلانية -

(°) كما يتميز النظام بقدرته على الاحمد--اس بالتغيرات في تكويته الداخلي، أو في المبلغة يه ، الداخلي، المبلغة يه ، المبلغة كان كنشاط مادف ومنتج مؤثر ، وتطاهراسات المبلغة ومؤثر ، وتطاهراسات لاحمادي وترجيع الاثر الاحمادي

مستوانة المنطقة المنط

شکل رقم (۲) تتابع مکونات النظسام وتداخلها

أهد للجوانب الهامة التي تؤكد على تفاعل الاملان مصبح البيئة الاقتصادية والاجتماعية من ضسلال التمرف المستمر على جدرى الاعلان وديوره في تحقيق الاهداف الرسومة رتصديل الخطط والعباء مسسسات الاعلانية بما يؤدى الى زيادة فمالية المضاط الاعلاني ورفع كناءته

نشاط الاعلاني ورفع كفاءته * معاولة تصعيم نموذج المغلسام الاعسلان .

وعلى ضوء العرض المسابق مقارنة فصائص النظاء بالمضائص التي يتديز بها النشاط الاهلاني ، يمكن أن تقوم بتصميم نموذج لنظام لاعلان ، يوضح الملاقة بين الاعلان كنشاط ويقية الكسونات والتغيرات والعوامل التي يتأثر بها ويؤثر فيها ، وذلك تأسيطا على أن عملية اتنفاذ القرارات الإعلانية لا يجب النظام. الهرا مسين حيث تأثيرها على .

استراتيجية الاعلان في المنشاة فقط ، ولكن ايضا من حيث علاققها الوظيفية والتاثيري— تائيج الترويجي والسياسات التسويقية ، والامكانيات والموارد المادية والانتاجية للمنشاة والطروف البيئية العامة .

وقد قام بعض خيراء التسسويق و الاعلان (٤٠) بحماولات لتصعيم نعاذج للاعلان نشنطا على كساغة الهوانب الرتبطة بالنشاط الاعلاني، والمتاعلة عمه ، وقد الخادت هسدة المحاولات العادة كبيرة في زيادة اللهم للمخكلة الاعلانية في الاطار الشامل

وعلى ضوء هذه المساولات ، والمنظر الى مجموعة حكونات النشاط الإعلاني ، والموامل المختلفة المؤثرة فيه والمتاثرة به ، يمكن أن نخلص الى تصميم نموذج متكامل للنشساط الاعلاني باستقدام مدخل النظم ،

وقد روعى في هذا النموذج المقترح الوضوح ، والبساطة ، والشمول والتكامل ، ويوضع الشكل التالى النموذج المقترح لنظام الاعلان -ويتكون هذا النموذج من مجموعة

المكونات التالية :

(١) النظام السياسى والاقتصادى والاجتماعي والاعالمي الوطنى الذي تعمل فيه المنشاة ويؤثر في كاغة البوائب التي ترتبط بالعمليات الادارية بها ، وهاسسن بيتها ادارة النشاط الاعلاني .

(٢) الغاروف والعوامسل البيئية كلهامة والتي تمثل مجموعة الموامل التي يمكن أن تؤثر في الاستراتيجية التسويتية والترويجية والاعلانيسة للمنشاة أو تتأثر بها وتشمل:

العوامل الاجتماعية باعتبار أن الإعلان يعدث اثارا اجتماعية ومن الفيرورى أن ترسم السياسات الاعلانية بطريقة تضمن احسداث تاثيرات اجتماعية ابجابية

الموامل الاقتصادية وهي الرتبطة بالنشاط الاقتصادي المسلمام في المقتمي و المفرجات الانتاجية له-العوامل المقانونيسة التي ترتبط بالقرانين والتدريصات والنظم التي يزاقر كي الاعلان ، بالاضلامة التي تأثير حركة المستهلكين monsomerism والنظم الرقابية مواه

المكرمية أو الشعبية على النشاط التسويقي والاعلاني ·

العوامل التكنولوجية التي ترتبط بالتطورات التكنولوجية والبحصوث المفنية الخاصة بنشاط المنشمصاة ومنتجاتها والتطحصور المفنى والتكنولوجي للاعلان ·

(۳) العوامل والمتغيرات التسويقية السائدة والتي تتمثل في الطروف التسويقية ، وأنواع الاسسواق ، والانفاق الاستهلاكي ، والانمساط الاستهلاكية ، ونوع الطلب وحجمه ،

المنطاح المسياسي والاقتصادى والايتماع روالاعلامي الوطنحت الفلاد يترو الدامل المدنية العامق العواما والمتذامق الكسويقية السائدة السابيا يتدالليارية العامة للصنساءة العليات الشد بقيعة والترويجعيث المعليات الاعمارتيات احمرة وجمع علوجات اصداح الملة المعلابية تحذير فحفصا تدالاصطرستي مزمادت أتلاظ علاينا ويبا الخباه عارس نکزون تقيبه متصبح الأثر العليان التسريقية والتراجية . العساياة الإدارة العامة فاستشأخ العامل والتغيرات التسويقيية السسائيس الظروت والعوامل البيشية المحا معت النطاح السيأ سحت والأبكرها دىن والاجتماعين والإعلامى الوطلئ

شكل رقم (٣) النموذج المقترح للنظام المتكامل للاعلان

وطبيعة المنافسة ونشساط المنافسين، واحتمالات النشاط المترويجي التنافسي لهم ، وسلوك المستهلكين ، ودوافسع الشراء والماطه ·

(3) الشياسات الادارية العسامة للمنشأة وهي مجموعة السياسات الخاصة بالنشأة كسياسة الانتاج ، والتمويل ، والافراد ، والعالقات

العامة ، والقي تمثل في مجموعها — مع سياسة القدويق — مجموعـــة السيامات العامة للمنشــــاة التي يجب أن تقدق فيما بينها اتســـاة كاملا بما يتبع المكالية الفـــــاة القرارات على مستوى للنشأة اخذا





في الاعتبار بكافة الحوائب والمتغيرات الادارية المختلفة ، وبالتالي قيسان هذه السياسات تؤثر في النشاط الاعلاني كجزء من النشاط التسويقي والترويجي ، كما تتأثر أيضًا به ٠ (°) العمليات التسمينية والترويجية والتي تمثل الجسيال الرئيسي للنشاط الاعلاني ، حيــث يمارس الاعلان دوره باعتباره هزءا من النشاط الترويجي والتســويقي للمنشاة ، وبالبالي فانه بتاثر الي حد كبير بكافة السياسات التسويقية كسياسة المنتجات ، والتسميعير والتوزيع ، كما يتأثر ايضا بكـافة أوجه النشاط الاخرى التي يشملها النشاط الترويجي كالبيم الشخمي والدعاية ووسائل تنشيط البيعات ،

فضلا عن تأثيره في هذه النساسات. (١) العمليات الإعلانية رمي التي تشتمل على مجميوعة خطوات واجراءات تمثل ميكانزمات النشاط الاعلاني وتتمثل في :

 اليموث وجمع المطومــــات التعلقة بالنشاط الاعلاني •

ـ تحديد الاهداف الاعــلانية

وتقسيمها مرحليا ٠

- اختيار الوسائل الاعلانية · - منياغة الرسائل الامــــلانية الاقناعية والقيام بالاهمال الفنيسة والانتاجية المطلوبة •

- جدولة المملة الاعلانية وتعديد العجم والتكرار والاستبرار -

- تحديد الفصيات الاعلانية · تنفيذ الحملة الاعلانية في اطــار مفهوم الاتصال الاقناعي الفصال -- تقيم آثار العملة الاعسالانية ، وترجيع الاثر

... الرقابة الفعالة المانعة والستمرة على النشــاط الاعلاني وتصحيح مساره ۰

المهود التمارية ، والترويجيسة ، والتنشيطية ، وجهود العسسلاقات المامة ، التي تؤدى الى ممساندة النشاط الاعلاني لتحقيق اهدافه وهكذا يمكن أن ننتهى بعد هــــذا

العرض إلى معموعة من الماديء الاساسعة التي تحكم النظيرة الي الاعلان كتظام متكامل وذلك عليي النصو التالي :

١١) يعتبر الاعلان نظاما فرعيا بالنسبة للنظااء التسويقي الكلي للمنشاة ولهذا يجب الانتم دراسة الشكلة الاعلانية بمعزل عن الشكلة التسويقية للمنشاة ، كما يجب النظر الى الاعلان ، وتخطيطه ، وتحديث اهداقه ، واتخاذ القرارات المتعلقة بة ، وقياس نتائجه على ضبوء الفلسفة التسويقية الســـائدة في ر المشروع وعلى خبوء الاهداف التسويقية العامة للمنشاة •

(۲) ومن جهةراخرى فان الاعلان يمتير نظاما متكاملا في حد ذاته ، بعمنی انه بنطوی علی مجموعة من المكونات والمناصر والنظم الفرعيسة التي ترتبط ببعضها البعض وتتفاعل مما لكى تحدث التأثير الكلى المتكامل للاملان ، وتتوقف فعالية الاعسالان طى كفاءة كل جزئية من مكونات على حدة ، وعلى مدى التفاعييل والترابط بين هذه الجزئيات والنظم المفرعية معا بما يؤدى أني النهـاية الى تعقبق الاثار الاعلانية الستهدفة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، وتتمثل عناصر النظام الاعلاني في : - تحديد الاهداف الاعلانية على ضوء الاهمداف التسمويقية والترويجية •

 القيام بالعمليات الاعلانية التي تستلزمها طبيعة التشاط الاعالني

المخصصات ، وأعداد الأعميال الفنية ، وتنفيذ الاعلانات ، واغتبار الوسائل ، وجدولة المملة الاعلانية، ومتابعة عمليات النشر والعسسرض والاذاعة للاعلانات •

- تحقيق الأهبداف الإعلانية الموضوعة والتي تتمثل في احداث تغيير مستهدف غي السياوك الاستهلاكي لدى فئات معينة مـــن الستهلكين وقياس مدى تعقيق هذه الاهداف باعتبار انها تعثييل المخرجات المرتقبة للنظام الاعلاني • - رجع الصدى وترجيع الاثــر الاعلانى عن طريق نظام فرعىللتغذية بالمعلومات التي توضيع مدى كفاءة

المنشاط الاعلاني وقدرته على تحقيق الاهداف ، وتساعد على تقيم فعاليته، وعلى لمكان تعديله بما يتناسب مع الاهداف الرشوعة -(٣) أما على السنوى الوطني فأن نظام الاعلان الوطنى العام يتكامسل مع نظام التسويق الوطنى العسام ومع النظام الاقتصادي والاجتماعي

والاعلامي الوطني العام ايضا محبث لا يمكن تصور وجود درجة مــــن التباعد بين النشاط الاعلاني عليي مستوى المجتمع من جهة والنشاط التسويقي ومعدلات الطلب وطبيعية المنافسة والمظروف الاجتماعية مسهن جهة أخرى ، ويقتضى التوازن المام فى المجتمع ضرورة وجود اقصى درجة من الاتساق بين هذه النظم المختلفة .

وعلى ضوء هذه المسددات الاساسية للاعلان ، يمكن ان نخلص الى ان الاستخدام الامثل للامسلان وزيادة كفاءة النشاط الاعسيلاني تتطلب ضرورة النظر اليه باعتباره نظاما قرعيا في اطار نظم متكاملة أعم وأشمل لابد له ان يتسق ويتوازن أممها ، كما يجب أن يتفاعل ويتكامل مع بقية النظم الفرعية الاخسسري

وبتاثر بها ويؤثر فيها ، كما تتطلب أيضا ضرورة النظر اليه باعتباره نظاما متكاملا في حد ذاته بنطوى على العديد من العناصر والكونات التكاملة المتفاعلة معييا ، ويتأثر كنظام متكامل بالعوامسل البيئية العامة ، والاجتماعية ، والاقتصابية، والانتاجية والتكنولوجية ، كمسسا يتأثر أيضا بظروف المنافسيية ، وسلوك الستهلكين ، وبالاهيداف التسويقية العامة للمنشساة التي ثرتبط بدورها بالاهداف الاداريسة التكاملة للمنشاة وتعتبر حسيزوا منها ، كما أن فعاليته تكمن في حدى كفاءة تخطيط النشاط الاعلاني ذاته ووضع نظم المتابعة والرقابة والتقبيم التي تكفل له امكانية تحقيق اهدافه باقصى درجة من الكفاءة والفعالية ٠

المسراجع

- x F. Jefkins, and M. Cam, Advertising: Made Simple. (London: Butler and Tanner Ltd., 1973). p. 3.
- ٢ نفس الرجع السابق ، ص
- 3 Dorthy, Cohen, Advertising (N.Y. John Wiley and Sons, Inc., 1972), p. 30.
- } نفس المرجع السابق ، ص ٣٠ .
- i انظر المرجمين التاليين: ه للمرجمين التاليين: م. S.W. Hunn. and A.M. Barban,
 Advertising: Its Role in Modern Marketing, 4th ed. (Illinois: The Dryden Press, 1978)
- C.H. Sandage, V. Fryburger and K. Retzell, Advertising

- Theory and practice, 10th ed. (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1979), p. 5.
- H.W. Boyed and S.J. Levy, Promotion: A BehavioralVie w (N.J.; Prentice-Hall, Inc. Englowood Cliffs., 1967). p. 4 S.W. Dunn, op. cit., p. 37.
 C.H. Sandage, op. cit., p. 4
- ۱ د. سیم محمد جسین ، ان ۱ الاملان (القاهرة : عالم الکتب ، ۱ ۱ می ۱ می الا با الکتب) می الا می الا با الکتب ،
- no D. Cohen, op. cit., p. 4.

 11 د، على السلمي ؛ الإدارة
 العلمية (القاهرة : دار المعارف :

 79 س (۱۹۷۰) مس ۳۹۳ .
- 12 D. Cohen, op. cit., p. 4 السلمي، الإملان ۱۳ ــ د. علي السلمي، الإملان (القاهرة : مكتبة فريب ، ۱۹۷۹ هر بي للهرو ... مكتبة فريب ، ۱۹۷۹ ۱۳ ــ D. Cohen, op. cit., p.4.

الوزبير والقنوى المعافظة (بقية)

وهيئة القيادة هذه مطالبة بالكثير .

ط اماطرب الثقة بان كل مشكلة لها المسلمين على استعداد لتصمل اعبات وتكلفته ، والمشكلة التي لا يقبل فيها التي لا يقبل فيها المسئولون على دفع الثمن . · · سوا كان شرسييا ، أو سياسا أو سياسا أو سياسا إلى المسئولون على المسئولون على المسئولون على المسئولون على المسئولة المسئولة

والطلوب هو اجتماعيا • والطلوب هو الخطوب و الطلوب هو الجدت لاعشرائية اساسها الدراسة والبحث والتخطيط العلمي ومستمدة من نظم لليدائل و الفاشطة بينها وانتقداء الفاشطة المعارضة على المارضة على الديمقراطية المسيحت ادارة مسئولة ، ومطالة ان تعرب ما تقطى • ومطالة ما تعرب دارة مسئولة ، ومطالة ما تعرب دارة مسئولة ، ومطالة ما تعرب دائرة مسئولة ، ومطالة ما تعرب دائرة مسئولة ، ومطالة ما تعرب ما تعطى • ومطالة منظى • ومط

الامداف عدم الاكتفاء بتحديد الامداف، وأنما يلزم متابعة تتنيذها وأذا كانت وطبقة التحديد أمد التاتف أمد التاتف من استفياء أمد التاتفيذ للى غايته ، فان لها على مصر للتحديد المدافقة المسرى مامة ، وهي العمل على تنتيذ بديد الامدافقة المسرى المامة ، حيث لايتحرق الكتيرون الكتيرون الكتيرون المتيان المعلى بلات تلاحقهم بالتابعة .

بادت تلاحقهم بالمثابية ،
المثالين حيضا فتض جخصــة
المثالين حيضا فتض جخصــة
البده عمليات الإصلاح أن نتاكد مـن
السنستجنون هذه الرحضة المتقدامات
نكيا مقيدا ، وأن نسائدهم ونشيد
نكيا مقيدا ، وأن نسائدهم ونشيد
نكيا مقيدا ، وأن نسائدهم ونشيد
نتقبل المفاط من يقبلون على عطـــي
المبادرة ومحرية التصرف مقابــل
المبادرة ومرية التصرف مقابــل
المبادرة الجماهير أن تحقيــق
مصلحة الجماهير أن تحقيــق
مصلحة عامة ،

المطلوب أن نقتنع بأن الادارة علم له مقومات كل العلوم • وكعلم يجب

الا يتصدى لها الا من يعلمهـــا ٠

والقائد الذي يدرك حقيق تدوره يعلم أن الرغبة في التغييد يمكن أن تتفير كلوة عارمة مثى اختف ت عرامل الخوف المتاصلة في النفوس، ومتى توفر الاحساس بالاسسن

والحطوب اغيرا، ان يستقرالورراء في مناصبهم فترة كافية ٠٠٠ تمكنهم من وضع خطط الاصلاح، وتمنحهم فرصة تنفيذها ومتابعتها ، وجنى شمار جهدهم ٠



نصفیج اقد قیام بی فال الوشاز مرکز المسام بی فال الوشاز موتف السالی د

و تتجمع لدى البنوك مدخسرات الافراد والهيشات والمؤسسسات والشركات على اختلاف انواعها ، وتعيد اللبوك بدورها توظيف هذه والموال في مصسورة قسرؤض وسلفيات أو في مسسورة أوراق مالية واستثمارات بعد أن تعتقفوند منها الواجهة متطلب

وهدانا في هذه الدراسة هـو القاء مزيد من الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعيب وهــدات الجهاز المرقى في القيام ينهضة القصادية شاملة عن طريق زيادة الدور الذي تقوم به في هــهال اللقية الإقتصادية وتنشيط سوق الاوراق المالية في هـــوء فاروف المجتسمة المحرى ومجهــرعة المقبرات القي لعقت به *

> ويبدأ الدراسسة بتعليل وترفيق تطور اللودائع والقدوض والسلطيات و ومحظفا الارزق المالية والاستثمارات وراض المال والاحتياطيات وجهة نظرا الخاصة بشرورة توصيح وصدات الخاصة بشرورة توصيح وصدات المالية والاستثمارات بغرض تسقيق بنائية والاستثمارات بغرض تسقيق توضيعها ضمة المصدوبات التي ترفيعها ضمة المصدوبات التي التغلب على هذه المصدوبات التي التغلب على هذه المصدوبات .

تطسور الودائسيع :

يمكن القول بحق - أن الفترة من منتصف السبعينيات وحتى وقتنا

المالى تمثل المصر الذهبي للبندوك حيث تفسياعات الودائع عدة مرات خلال هذه المقتسرة ، والودائع عدة مرات اساس اي بنك فهي تحتير بعشيات المادة الفام الذي يستطيع البنك أن راحياجات المورق ، كما أن أي بنك ريدن ودائع هو أسم مون محتوى ، ويتيضع الجدول ديم (١) تطسور ودين خلال المؤدة من ١٩٧٧ المحدول أن ودائع البنوك التجارية زادت من مدال المحدول أن ودائع البنوك التجارية زادت من ١٩٨٨ عليبي مدرى أن ١٩٨٧ المحدول أن المحد

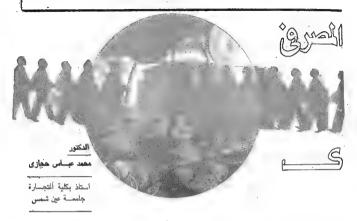
اى بنسسية نميو قدرها ٤٩٧ ٪

نطور القروش والسلفيات :

واكبت زيادة وتصو الودائع لدى المجهاز المصرفي زيادة بندو القروض والسلامة والمقترة ، ويتبين من كل من الجدول رقم (١) والشكل من الايضاحي رقم (١) ال القروض

والسلفیات زادت من ۸ر۱۸۰۰ ملیون جنیه فی ۷۷/۱۲/۳۱ للی ۳ر۲۰۸۸ ملیون جنیه مصری فی ۸۲/۱۲/۳۴ ای بنسسیة نمو قدرهـا ۳۲۰٪ خلال

خمس سنوات ، ومما لا شك فيه ان هذا التمويل مكن الكثير من الشركات والمؤسسات والفيساء من القيساء بنشاطاتها الاقتمسادية على اختلاء لنشاط الذي تزاولة سسواء اكان



نشاطا زراعیا ام صناعیا ام تجاریا ام خدمیا ۰

تطور معفظية الاوراق الماليية والاستثمارات:

من الناحية التقليدية تقوم البنسوك بتوطيف جزء من أموالهما في شراء أوراق مالية من الدرجة الأولى تتميز بقابليتها للتمسويق السريع حتى أذا احتاجت الى أموال أمكنها بيع هده،

الاوراق المالية بسرعة والحصول على قيمتها الراجهة متطلبات السيولة •

ويجانب هذا التسوع من الاوراق المالية يجب أن تقوم البنوك بتوظيف جزء من أموالها في الساهمة المباشرة في الشروعات المختلفة وفقا لسياسة مصرفية سليمة تعتدد على أمسسس كثيرة نذكر منها مايلي :

المقدار الاموال الذاتية للبنك
 المتمثلة في رأس المال والاحتياطيات

٢ ـ طبيعــة ودائع البنك ومدى تابليتها للثبات النسبي * ٣ ـ مقدار المفاطرة المســوية التر محك للبنك أدر مغذها *

٣ ــ مقدار المفاطرة المحسبوية
 التي يمكن للبنك أن يأخذها
 ٤ ــ كفاءة جهاز الاستثمار لــدى
 البنك

ويجب أن نتيه هذا الى أن قيام أى بنك باستثمار أمولك في رؤوس أموال الشروهـات دون سياسة رشيدة ، أو دون دراست كافيـة للمشروعات التي يصاهم فيها يعرض حمة

وبالقارفة مع الزيادة الهائلة في مجمع كل فن الوداشع والقدائم والقدائم والقدائم المساوية والسيارية التجارية والتجارية والتحارية والمستقدارة والاستقدارة والاستقدارة والاستقدارة والاستقدارة والاستقدارة والتجارية في

۸۰/۱۲/۳۱ الی ۳ر۵۰۸ ملیون جنیه فی ۸۲/۱۲/۳۱ ای بنسبة نمو قدرها ۸۲/۱۲ فقط خلال خمس سنوات ۰

وبالرغم من اننا نسجل هنا بكل التقدير الدور الهام والبناء السدي قامت به بنوك القطاع العام التجارية الاربعة ويعض البنوك الخاصة مثمل البنك الوطنى للتنمية ، وبنك مصم أيران ، وينك قناة السويس في مجال المساهمة في رؤوس أموال المشروعات سواء منقردة أم مجتمعة ، ومع عدم انكارنا للدور الهام الذى قام بسه الجهسبار الصرفى فى دفع عجاسية النشاط الاقتصادى ، بل أننا نعتقب عن يقين أن الجهساز المعرفي كان عصب للحياة الاقتصادية الذي أمكنه أن يمتمن أية مشاكل مالية واجهتها الشركات أو الهيئات أو المؤسسات على اختالف نشاطاتها خال السنوات العشر الماضية ، الا انتا





ب عول رقم د ٢٠

تطور رأس المال ، والاحتياطيات ،والودائسيع والاوراق الماليسيةوالاستثمارات،

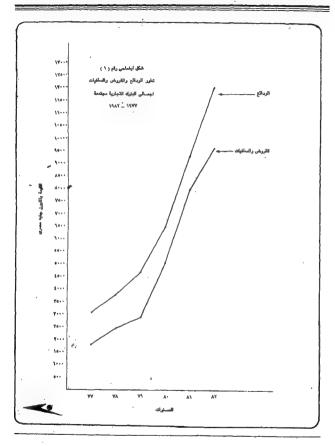
أجمالي البنوك التجسارية مجتمعة والقروش والسلفيات

خاط الستوات من ۱۹۷۷ الی ۱۹۸۷

﴿ القيمة بالليون جِنْية مَصَرَى ﴾،

17.14.38	٠٠٥٩ رو	1,34.0	YEEEJY	LCALTA.	14.004	ستثمارات القسروشيوالسلفيات
۸۰٤٫۲	¥0.04	NCAAL	۹۷۵۸۹	APL10	۸۶-۷۸	الاوراق الماليةوالاستثمارات
٠,١٠٠١	35.4.46	201720	151443	VC bVAA	VCNAA	الودائـــخ
, CAVA	113.	14650	117	1,00	عد ١٠	الاهتياطيات
247,0	1917_	166.57	Ŷ	ەرغە	1,71	راس للسال
\x/\x/\x\	17/11/11	٧٠/١٢/٢١	V4/1V/F1	VX/\Y/Y\	12/24/AA	رخ النخ

المصدر : ---- مجمعة من عدة تقارير وبراسان وبيانات أحصائية عن الجهاز المصرفي





فرى في نفس الوقت أن ألجهاز المعرفي يمكن أن يقوم بدور الكور في المندية الاقتصادية أسامة عن طريق المستحد في الأمامة عن طريق الترسيم في الأمامة المشروعيات الاستثنارية والسياهمة في دؤوس الموال المشروعات وقفا المسياسة رشيدة والسياهمة في دؤوس

رو لا شان أن أحد المددات الرؤسية على سياسة البنيك في القسامة المترقات الاستثمارية والمسسامة من رؤوس أمسوال المدروسات من من الأحوال الدائية الدي البنساء المتثلة في رأس المال والاحتياطيات استثمارات في رؤوس أموال الشركات من ألمد المقول بالقارزة مع أمواله المداتية المداتية باستمرار على الإنتجابية الداتية وبالتسالي يجب أن يصرحى البنا إلى المسلمة بين أمواله الذاتية ومجموع البناء المسلمة المنازة في رؤوس ألصافة المسلمة المسلمة المنازة في رؤوس ألسوال المنافة المسلمة الماكات "

وقد تأثرت السياسة الاستثمارية لبعض المسارف في مصر بالفعل نتيجة لتجاوز استثماراتها لميسار الملاتة بين الامرال الذاتية ومجموع بالاستثمارات وسنتاول هذه النقطة بالاستثمارية للقلقة المقالية •

راس المال والاحتياطيات والسياسية الاستقمارية :

يشلل رام خال البنك وسسادة يقية يركد عليها البنك في الليام بالعمليات المحرافة ، ويرجح ذاك البنا غدة أسباب حقها أن تأسيس البناك لا يمناح الى تجهيزات راسبالية منحقة (آلات بمعدات ومصانح) ، كما أن هامش الويح الذي يهمساب للمحمول على الاجوال والمائلة من المحمول على الاجوال والمائلة من توظيفها، وقد كان ينقط المي والمهمال المي والمهمال

البنك في وقت من الاوقات على أتسه خسمان للمودعين ، ولكن هذه النظرة قد تغیرت فحتی اذا وحمل رأس مال البنك الى ١٠٠ مليون جنيسه ويلغت الودائم ١٠٠٠ مليون جنيه مشملا ﴿ وَهُو رَقُّمُ وَدَائِعٌ مَتُواضَعٍ بِالْمُقَارِنَةُ مع ميزانيات البنوك العاملة في مصر بالفعل) قلا يعقل أن تمثل ١٠٠ مليون مِئيه ضمانا ألل ١٠٠٠ مليون جنيه ، وبالتسالي تغيرت هذه النظسرة ألى رأس مال البنك ، وأصحيح يتطر الى راس مال البنك على أنه جسزء من ومقام ۽ البتك ۽ والاهم من ذلك --في راينسيا بـ أن رأس المـسال ذاك الاحتياطيات التي كونها البتاه وهما مما يمثلان المواله القائنية (الودائم ليست من الاموال الذاتية للبنساء) يمتبر الاسباس في قيساس درجة تمريش البنك للمغاطر ، فكلما زادت الامرال الذاتية بالقسنارنة مع هجم القروش والسلفيات كلمأ زأبت قدرة البنك على استيماب اي خسائر نتيجة لمدم امكانه تمصيل بعض القروض والسلفيات ، وبالشل كلمسا زايت الاموال الذاتيسة للبثاه كلمسسأ زادت قدرته على أن يعتص الخسسائر التي تعققها بعض المشروعات التي يساهم البنك في رؤوس الموالها ، وبالتالي يهب الا يتعدى مجموع استثمارات البنك الملاقة المسليمة بمجمسوع أمواله الذاتية •

واذا نظـرنا التي هجم الامدوال الذاتية (رأس المال والامتياطيات) لدى النبوله التجارية مجتمعة خـالل الفترة المباركة التي ١٩٨٧ التي ١٩٨٧ التي ١٩٨٠ التي نستخلص مايلي :

ا – زادت رؤوس أموال البندرك المجارية متمنية من ١٦٫٦ مليدين المجارية مليدين جوداً مليدين جنيدة مليدين المراوزة الميان على المراوزة المراوز

واتشاء بنوك خاصة جديدة برؤوس المرال كبيرة نسبيا ، وأن الزوادة في الزوادة في الزوادة في الزوادة في التلاوية كان القدارة المسلم على الفردة من ريادة على الفرد من ريادة على الفرد من ريادة الفلا على المسلم التجارية لم تتم بنيئة تتواقم مع زيادة وبدائح ملسلمة الناجة على المحدود المسلمة المنابعة المسلمة المنابعة من رؤوس أموال الشركات ميلسة

۲ _ زایت احتیاطیات البنسوك التجاریة مجتمة من گر۳ ملیسون جنیسه فی ۲۷/۲/۲۱ الی ۲۸۷/۲۸۷ ملین جنیه فی ۱۹۸۲/۱۲/۳۱ ای بنسبه نمو تعامل ۲۶۱٪ خلال خمس منبوات •

وريما استلمانا أن نصل الي تعمل اللي تعمل كان الداتية تعليل اتصل كانية الامرال الداتية مم الميان التعمل الت

۱ حالت نسبة رأس المال الى مجموع الخصيسوم وحقوق الملكية ورس/ فقط في ١٩٧٧/١٢/٣١ وقد زادت هذه النسسية الى ٥ر١/ في ١٩٨٢/١٢/٣١ -

٢ - كانت نسبة الاحتياطيات الى مجموع القصوم وحقصوق الملكية عراً / الم ١٩٧٧ وزادت الى ٢/١ في ١٩٨٢ / ١٩٨٧ وزادت الى ١٩٨٢ / ١٩٨٣ .

٣ ــ تبلغ نسبة الاموال الذاتيــة
 (رأس المال + الاحتياطيات) الى مجموع الفصوم وحقــوق الملكية

٩ر١٪ في ٢٧/١٢/٣١ ، وازتفدت اللي ٥ر٣٪ في ٨٢/١٢/٣١ · ٤ ـ تبلغ تنسية رأس المال الي

الودائت الاسرائي (مل ۱۳/ ۱۹۷۷) مراته من الاسرائي (۱۹۷۷) مراته المراته المراته المراته المراته المراته المراته المراته المراتب المراته المراتب المراته المراتب المراتب

(رأس المال + الاحتياطيات) ٨ر٢٪ في ١٩٧٧/١٢/٣١ وارتفــعت الى ٢ر٥٪ في ١٩٨٢/١٢/٣١ ٠

ولى رايدا ان هذه النسب رغم ريادتها على المسب رغم السنوات الذكرية الا الجها الازالت تعتبر مترافسحة في فسيح الماييد السلية اللارازة المصرية الرشيبة، فردي ضرورة العمل على مضاعظها شيات العمل على مضاعظها شيات العمل المعرفية في التراوح بين سستين وثلات سنوات المطال المعايد المصرفية المسلية من المعرفية أن تمثل العمرانية الدائية لا أم / من مجموع الخصوم الكتر عن مجموع المواتم * / الارادة مجموع المواتم * / الارادة الكتر محموع المواتم * . الكتر من مجموع المواتم * . الكتر من مجموع المواتم * . الارادة محموع المواتم * . الارادة المحاتمة . الكتر من مجموع المواتم * . الارادة من مجموع المواتم * . الارادة محموع المواتم * . الارادة محموع المواتم * . الارادة من مجموع المواتم * . الارادة من مجموع المواتم * . الارادة محموع المواتم * . الارادة محموع المواتم * . الارادة من مجموع المواتم * . الارادة المواتم * . المواتم * . المواتم * . المواتم * . الارادة * . المواتم * . الموتم * . المواتم * . الموا

ويمكن أن نصل الله تعليل الملاقة بين الاسرال الذاتيت قرين معظية الارراق المسالة والاسميتغارات بالرجوع الى الشكل الإيفساعي رقم (٧) الذي يبين تطور رساية زائد الاحتياطيات بالقارية مع تطور الازراق والاسميتغارات للهنسوك التجارية مبعدة غسائل الفترة من الادراء معلم غسائل الفترة من الادراء معلم المراح ١٩٨٨ .

رس المنتع حقا ان تلاصط ماليي:

\[- يتيين من سراحة خط الأجرات المالية و الإستثمارات أن مشاك معدل المنتفعات الإدراق المالية المنتفعات المراوز المالية المنتفعات المنتف

الفترة من نهاية ٨٨ ألم نهاية ٨٨ كما أن معامل الاتحداد ثابت تقريباً من المتوقع من نهاية ٨٨ الى نهاية ٨٨ ومعنى ناله المتعاملة ١٨ للهقرة على استثمارات البنوله خلال سنة ٨٨ عمل ألم المتعاملة من المتعاملة من المتعاملة من ١٩ معنى ناله من ١٩ معنى المتعاملة من ١٩ معنى ١٩ معنى المتعاملة من ٨٨ عمل أن معدل النمو في ٨٨ عمل النمو في ٨٨ عمل المتعاملة من ١٩٨٧ معلى النمو في ١٩٨٧ معلى النمو أن الملكون المل

٢ - يتبين من دراسة خط رأس المال والامتياطيات أن الادوال الدانية لدى البرنية التوسيارية كانت تتصو يمعدل ثابت تتزييا في مسئتى ١٩٨ و ١٩٠ ، وأن معدل القمو زاد في سنة ١٠ . من المنطق ثانية في سنة ١٩٨١ الى معدل النمو الذي كان سائدا في الى معدل النمو الذي كان سائدا في ١٨٨ ، كان والامتال معدل نصو الاموال الذانية في مسئة ١٨٨ ، كان الإمال الذانية في مسئة احداء هذا النموال الذانية في مسئة احداء هذا النموال الدانية في مسئة احداء هذا النموال

٣ _ بمقارنة خط الاوراق المالية والاستثمارات وغط راس للسال والامتباطيات تلاحظ أن القموة بينهما بلغت اقصى مدى لها. في تهـــاية ٧٨ ونهاية ٧٩ ، وانها بلكت اقل مدى في نهاية سنة ١٩٨٢ ، ولا شك أن أتساع المفجرة كان رأجعا الى الطفرة التي حدثت في محدل نبو الاستثمارات في ۱۹۷۸ والتی لم یقابلها طفرة مماثلة في معدل نمو الاموال الذاتية ، كمسا أن ضيق الفجوة كأن راجعها الى الطفرة التي حدثت في معدل نصيح الاموال الذاتية للبنسوك القجسارية مجتمعة فن مسينة ١٩٨١ والتن لُم يقابلها طفرة ممسائلة في معدل نعو الاستثمارات ، بل بالعكس انخفض معدل ثمن الاستثمارات في هذه السنة عن معدل النمو الذي ظل ثابتا خلال السنوات الثلاث السابقة •

ونلاحظان اتساع القبوة بين خط الاستثمارات وخط الاموال الذاتيـة يؤدى الى زيادة مركزية المفاطر التي

يتعرض لها البنك ، كما أن ضميق الفجرة بينهما قد يعنى أنخفسانس معيل الاستثثمارات ، وكلاهما المر غير مستحب ، ولذلك فان احصدى الترصيات التي يمكن أن تنبع من هذه الدراسة هي شرورة زيادة معدل ثمو الاستثمارات التي تقوم بها البنوك بمعدل متزايد على أن يقابل ذلك زيادة في معدل نمو الاموال الذاتيسة لدي هذه البنوك ، كما ان أحسدى التوصيات الاخسرى التي يمكن ان نتقدم بها في هذه الدراسة هي حتمية زيادة رؤوس الموال بنوك القطباع العام التجارية زيادة كبيرة حتى تتسالنم مع حجم الودائع في هسده البنوك والدور الذي يجب أن تقوم به في مجأل التنبية عن طريق الساهمة في رؤوس أموال الشركات الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية دون ان تتمرض لمفاطر عالية ، ومما هو جدير بالملامظة ان التوصية الاخيرة لا تتطلب بالضرورة قيمسام وزارة الخزانة بتدبير الاموال اللازمة لزيادة رؤوس أموأل يتوك القطاع المسام التجارية ، أذ يمكن لهسندة البنسوك استخدام ارباحها ـ ولو لسنة واجدة لزیادة رؤوس اموالها ، کما یمکن زيادة مواردها الذاتية مماسبيا عن طريق اعادة تقييم الاصحول الثابتة ادى هذه البتوك -

تنشيط سوق الاوراق المالية :

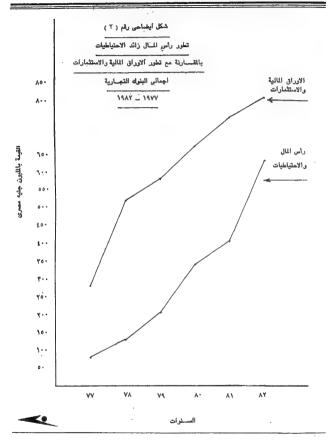
يمكن أن تلعب البنوله دورا هاما لابنيسا في تنفيط حسوق الإدراق المال عن طريق تومسها في المساهمة في خروس أمسرال الشركسات ، فعن السمات القي ميزت الشرك المال المساهمة في السمات القي ميزت الشرد المحرب المال عن الارتة الاخيرة لمجامه سياضة عن ولاوماته في ولام المرال الشركات أن شراء الاوراق المالية بمسورة مياضة ، وروجه ذلك الني عدة السياب منها تعدم خروجة الشمياب منها تعدم خروجة الشمياب منها تعدم خروة الشمية من المساورة منها تعدم خروة الشمية من المساورة





جسمول رقم (۲) شمية راس المال والإستياشيات الى الودائع ومجموع القمدوم لهمالى اليتسوك التيارية مهتمة شكل السلوات من ۱۹۸۷ الى ۱۹۸۷

	9	Ý	·	ç	Ş	ķ
19,47	-6	4	16	۲.,	* .	۲.
14.1	157	30	٧٧٧	5)	3ر۲	مرع
19.4-	Ļ,	Ş.,	ζ,	۲,۲	ŕ	۲٥٥
19.74	۲۷	5,1	ξ	5	ري ا	2,5
1984	ę,	30.1	۲,۲	٤٠٠	۲.	هر ۲
YAA	f	30	Ś	۲ ^۸	Ç,	Ž
	7	7	7,	*	%.	7
	ومقوق اللكيسة	وحقوق الملكيسة	الفصوم ومالوق واللكيا		الهدائسي	الى الويدائيسخ.
·	ربعب ربع النسوم	الى مجمسوع للفصوم	الاحتياطياتالىمبسوع	الى الودائـم	الامتياطيات الى	الاستياطيات
1	طسسية رأس المال الن	نسسية الاحتيساطيات	نسية راس المالي +	نسبة راس المال	Ť.	نسبة اللال





يسبق المال ، وعدم ترافر الوكالات والكتاب التخصصة في عمليات الاستثمار ، وانخفاش عائد الإدراق المالية بالقارنة مع معدل الفائدة على الودائع وشهدات الاستثمار والاسفار ، بالاضافة الى الظروف ويرتبحة التي من بها سسون الارزاق المالية في مصر من تمير هذه الخصوف خلال السسنوات العضر الاخدات العضر الدولة المعرفة المدرات المعرفة المعرفة

ویکن للنرای ان تغیر هذا الفصل السلوکی و تجذب الافراد الترجیس جزء من مضحراتها لشراء الاوراق المالیة، فنی طریق توسع البنرایه این المالیة، فنی رویس آمرال الشرکات و احتقابایی باسیم هذه الشرکات الفترة من البات تقراری بین سنتین و ثلاث سنات الی از تبدا هذه الشرکات الفترة الاعلان عن توزیع اربیاء جدید هی می شهم راس المال ، مما یدس الافراد شهم راس المال ، مما یدس الافراد شراء هذه الاسم، عنافذ البنوات عی شراء هذه الاسم، عافذ البنوات عی

طرح هذه الاسهم للتداول في سوق الاوراق المالية ، وبالتالي تسماهم البنوك بصدورة غير مهماشرة في تنشيط سوق الاوراق المالية ،

اهمية توافر المهارات والكفسايات اللازمة

لا شأه أن نجاح البنتك في سياسته الاستثمارية يترقف الي مدى بعيد على توقد الي مدى بعيد الافراد اللين في حالمون بعهد القين أن اللين في حالمون بعهد أحمارات هؤلاء الانتقام مهارات هؤلاء الانتراد على المشاؤن التلاقية والتحليل المالي قمسي ، وأنما المثلوات الميالات المتلاقية من والتحالي المتلاقية من والتحاليات الميالات الميا

كسا يجب الا تقتصر المسارات والكفايات على الافراد العاملين في المسركز الرئيسي وفي فسروع البنك الرئيسية فعسب ، والمسا يجب ان

تترافر المهارات والكفايات اللازمة في الاقراد العاملين في فروع الاقاليم الاقاليم ايضا مكانية من اختيار مدراء فسروع الاقاليم ونوابهم من الافراد الذين يتمتنون بعقلية اسستثمارية حتى يمكن الافراد عتى يمكن الافراد عتى يمكن الورع البنسوك الاقليسة

ان تســــاهم في رؤوس امــوال الشركات الاقليمية التي تخدم البيئة المحلية ، فاعتقادى الراســخ هو أن كل فرع لبنــك يعتبر قائدا ماليــا للمجتمع المحلى الذي يوجد الفرع في

دائرته ، فاذا نجحنا في أن نجعل كل فرح بمثابة قائد مالي لمجتمعه يعمل على تلبية الاحتياجات الالثمانية لهذا المجتمع ، ويسعى لتجميع مدخرات الافواد والهيئات والشركات ،

ويساهم في الخامة المشروعات التي تضدم البيئة ونقا للأسس المعرفية الصليعة ، فان ذلك سيؤدى دون شك الى لحداث نهضة اقتصادية شاملة . خاصة إذا اخذنا في الاعتبار أن فروع ينوك القطاح العام التجارية وحدها نتجار ستمائة فرع منتذرة في طُول البلاد وعرضها .



ألدكتور سمي فريد ـ مدرس باكاديمية السادات

حول اصلاح الجهاز البيروقراطي المصرى

بلقص

تقوم هذه الدراسة على قرض اساس وهو أن مجهودات الاسلام الادارى في مصر _ بالسرغم من تعديماً حلم تعقق القرض منها وذلك لاعقاد القالل عمليات الاصلاح الادارى أن هذه العملية تعنى قط تطوير الهيكل الانتقامي للجهاز الحكومي *

يفو لما لا شك ليه أن هذا الامتناد للمسابات الله الامتنادات والمقابد والاقتصادية على مصل والقالية والاقتصادية على مصل يركفاءة الجهاز الادارى * كما اله يغفل بعض المقيرات الادارية التي للادارى مثل نوعية القيادة الادارية التي والمارد المتاحة والقطر الادارية التي والمارد المتاحة والقطرة الادارية التي الادارى مثل نوعية القيادة الادارية الدى بحارل المجاز الاداري انشاد الذى بحارل المجاز الاداري انشاد الذى بحارل المجاز الاداري انشاد

ومن أهم المتغيرات التي يجب أن تكون موضع اهتمام القائمين باصلاح الجهاز الاداري المحري مايلي :

 أ - القيادة الادارية: أن وجود عناصر جديدة في تكوين القيسادة الادارية وتمتع هذه القيادة بدرجة عالية من التعليم لا يعني بالضرورة

استمودی اسیس هـ و

٧ - فوعية التغلولوبيسا المستقدمة : أن الاتجاه السائد نصو المستقدة السائد للتكولوبية المستقدة (كالماسسات التكولوبية (كالماسسات الاكتروبية) للاداري، المستقدة الجهاز الاداري، المستقدا التكولوبية التي تؤدي الي الاستقدام المكلف للاكانيات البشرية الي الاستقدام التكلف للاكانيات البشرية اللي الاستقدام المالك للاكانيات البشرية اللي الاستقدام المالية التكلف للاكانيات البشرية اللي التستقدام الليشرية اللي الليشرية اللي الليشرية اللي الليشرية الليشر

٣ ـ تظام التعليم: من الضرورى اعادة النظر في صسياسة التعليم المجازة المناوعة في المناوعة ا

الإستثمار الخاصية التي يمكن للفريجين الحصيول على وظبائف بهيا ، 3 ما السلطة التشريعية ؛ يجب إن

تملك المسلطة التشريعية (مجلس الشعب) الوسائل والاسائيب التي يمكن بها اخشام الجهاز الاداري ارقابتها • ويعبارة أخرى يجب ان تتحول السلطة التشريمية من جهان للموافقة على السياسة العامة للدولة الى جهساز لاقتراح ورسسم هذه السياسة • أن عدم قعالية السيلطة التشريعية يعتبر من الاسباب الرئيسية لضعف أداء الجهاز المكومى عيث اصبح هذا الجهاز يعمل بمناى عن اى رةابة أو توجيه سنياسي واصبح قادرا على مقاومة أي محاولة الصالعه • ولذا قمن الضرورى اعطاء السيلطة التشريعية حق الموافقسة على تعبين القيادات الادارية في الوطائف العلما بالجهاز الحكومي أو رفضها وكذلك حق استجواب القيادات الادارية في حالة وجود قصور أو تراخى في اداء عملهم

مُوفِي كَوْنِي الشَّهُ السَّاسِ مِنْمِسُالِ الشَّمَامِ

Ardi 1

للشص

على الرغم من المه من المعروف ان التخليف النثير، تتغير في جملتها وتقون عليته فنما نتغير في جملتها منطقة بنصيب الوحدة منها. الا ان طب عن عين من التخليف التثنير تسكن أي يستخط التثنير تشكل في عن وفي ملمسوس في التكاليب في عن وفي ملمسوس في التكاليب في التأليل التقويم عنضات التعمم في الغطاء التناب في متوسط التكاليف المتعرف للمحمد في مجسسات منطقة في مجسسات المتاليف في حالات تلقي أواضر وطالبات فنف عندالله المتعرف من التخليف في حالات تلقي أواض المتحرف المن التخليف في حالات تلقي أواض المتحرف عن التخليف في التقويمات المتحرف عن التخليف المتحرف المتحرف المتحرف التناب التخليف في حالات الذي وطحل المتحرف عن التخليف على التعرف المتحرف كمن الرقابة بينا في متحرف المتحرف عن الرقابة يتحرف المتحرف عن التقويمات التخليف المتحرف المتحرف كمن ، الرقابة يصلح الرقابة على التعرف المتحرف كمن ، الرقابة يصلح الرقابة على التعرف المتحرف كمن ، الرقابة يصلح الرقابة على التعرف المتحرف كمن ، الوقابة يصلح المتحرف المتحرف التعرف المتحرف المتحرف التعرف التعرف المتحرف المتحرف التعرف التعرف المتحرف المتحرف التعرف التعرف المتحرف المتحرف التعرف ال

A Quantitative Model
of Measuring Learning
Curves for Cost
Reduction and Cost

Control .

Introduction

مقدمنسة

اللاتتاج تنفقض بمعدل بترارح بين ٢٠ ... ٣٠ ... ٣٠ ... مع كل مرة بحدث فيها مضاعة لحجم الانتاج (١) مع كل مرة بحدث فيها مضاعة لحجم الانتاج (١) المعالمة فأنه انه مع زيادة خبرة العاملين في اداء اعمالهم فأنه انه مع زيادة خبرة العاملين في اداء اعمالهم فأنه متوسط ساعات العمل المباشر (راوي مقياس متوسط ساعات العمل المباشرة) بالنسبة للرحدة لمن المتنبية و بالسببة للرحدة من المتنبية عن مستواها السابق بشـــكل للواحدة من المتنبية من معظم الاحوال مســـورة غير طبية أن سبـــورة غير شبية خطية الرسية ... كل

نفعلى سبيل المثال يقصد بمنعنى التعلم ١٨٠ ان في كل مرة يتضاعف حجم الانتاج فـــان متوسط ساعات العمل الباشر بالنسبة للوصدة الواعدة من المنتج ينفقض الى ١٨٠ من مستراه السابق ، ويصفة خاصة فقد ارضحت الفيرة السابق بان هذه المفاهرة ان سرية بمنحى التعلم المعلية بشان هذه المفاهرة المرتبة بمنحى التعلم (د) تتوقف على درجة استغدام العامل البشري في العملية الانتاجية بالمقارنة بعدى اسمــــتغدام في العملية الانتاجية بالمقارنة بعدى اسمـــــتغدام

1-Robert S. Kaplan; Advanced Management Accounting (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall تمكس ظاهرة منصنيات التعلم حقيقة وجسود

دول للتكاليف التغيرة تاخذ في الانتفاسات

موقد المتكاليف التغيرة أو المنخ في الانتفاسات

وقد اكتشفت تلك الظاهرة أولا في صلسناعة

السيارات ثم الطائرات حيث تبين أن مترسط
السيارات ثم الطائرات وحيث تبين أن مترسط

المتقر تأخذ في التقافس بصفة مستمرة مع زيادة

عدد الوحدات المتنبة "ثم أعلم ذلك اكتشال

عدد الوحدات المتنبة "ثم أعلم ذلك اكتشال

معد الوحدات المتنبة من المتابن الماملين المهارات متقدمة في الداء

متبعة اكتساب العاملين المهارات متقدمة في الداء

المتنول وسقل غيراتهم في انجاز الإعمال نتيمة

المستول وكتارات (دائية)

ومن التامية العدلية تمرف ظاهرة منحنيات المحمد العسسين المسرعي المستعدية الم

ڡٛ؞ڿٲڶڿۿۼٛٵڵؿڲٲڛ۫ڡٛٵۅٲڵڔڨٞٳڿۼ

الدكتور مهمد شريف توفيق

مدرس المماسبة بكلية المتجارة

جامعة الزقازيق

على الرغم من انه في كثير من الاحيان تتنف د دوال التكليف سلوكا غير خطى خاصا كمــدم ثبات التكاليف المنفرة بالنسبة للوحدة مـــع كبر حجم الانتاج وتناقصها المستمر في ظل وجود ظاهرة منحنات القعلم :

ملاقة غان استخدام المتراهي مسيق بوجيود. علاقة غطية السلوك التكاليف ويناء نسسبوذج الاتعدار الغطى البسيط السلوكا في تلك الاحوال المدال المسلوكية يسغر في الواقع عن توفيق غير دقيق للملاقسبة الرجودة ولا يمكن كشف ذلك يسهولة نظـــرا لما بلي ...

(١) استفدام معامل التمديد

Coefficient of Determination

(ر Y) في المكم وحده على دقة الملاقة، واعتبار ان VV او اكثر (مقياس حكمي بحت) يعتبر مقياساً كافيا للمحكم على سلامة السيدالة التي تم توفيقها وذلك دون الاهتمام بما يلى :

أ ــ اختبار معنوية معلمات الانعدار Regression Parameters

المضتلفة بالدالة كل على حده "

ب _ استخدام اکثر من متغیر مس___تقل فی النموذج واختیار ما یژثر منها فی العلاقة علی التکالیف بناء علی نموذج الانصدار التدرج Stepwise Regression

بطريقة سليمة تتيح دخول وخروج المتفيرات المستقلة للدالة بناء على معنوية اختيار ف الجزئية Partial F لكل متغير مسينقل الالة في اداء تلك الأعمال وذلك على النحــــو التالى ٢٠، ٠

له المعليات التي تمتاج لمهســود بشرى بدرجة ٢٥٪ مع استخدام الالة بدرجـــــة ٧٥٪ مير يوجد نمي معظم الاحوال منصفي تعلم بدرجة ٨٠٪ - التي العمليات التي تعتاج لمجهود بشرى،درجة ٠٥٪ مم استخدام الالة بدرجة ٠٥٪ يوجد في

معظم الاحوال منجنى تعلم بدرجة ٨٠٪ ٠ ـ في العمليات التي تحتاج لمجهــود بشرى

يدرجة ٧٧٪ ع استفدام الألة يدرجة ٢٠٪ يوجد من من معلم الاحرال منحني تعلم بدرجة ٢٠٪ ٢٠. ورجد ويتكن القول الاستفقاض طويال الاجل في التكليف المقديرة الموحدة والذي ينسبب الي عظامرة منحنيات التعلم يرجع الى الموامل التالية ١٠ ـ ارتفاع كفاءة العمال وصفط خيراتهم مع

استمرار ادائهم للاعمال الموكلة اليهم · ٢ ـ التقدم التكنولوجي والتحسن في طرق التصنيم ·

التصنيع · ٣ ـ الوفورات الاقتصادية التي ترجع للانتاج الكبر ·

أ - اعادة تصميم المنتج للمد من الخصائص
 والتكاليف غير الضرورية ·

وتربع أهية دراسة ظاهرة منمنيات التطه للهوارات الضغها في التوليم التورات الفردات التي يمكن تحليقها في المثالة التالية لاكتئب المثالة المثالة المثالة المثالة المثالة المثالة المثالة المثالة ببعض القدرارات لتتاليع ببعض القدرارات التتاليع ببعض القدرارات المثالة بعض المثاسيين عند قياسهم ادوال سلوك عناهم التكاليف عام من التسيط المفعل على دراسسة المثالة المثالة

Y Wayne E. Leininger, Quantitative Methods in Accounting (New York: D. Van Nostrand Company, 1980),

p.122.

طے حدم • ذلك انه يتم اختيار دخول المتغيرات الستقلة للدالة بناء على درجة ارتباطه بالمتغير التابع ، ثم اختبار معنوية كل المتغيرات السمايقة في الدالة نتيجة دخول المتغير السيستقل الجديد ، وخروج المتغيرات التي تنخفضي معنويتها نتيجة دخول التغير الجديد ، ولذلك يتعين ان يتم اختيار الدالة في شكلها النهائي بناء على التغيرات التي ثبتت معنويتها بشكل حقيقي ٠٠٠

 (٢) مم استفدام النموذج المعط للانحدار الخطى في خلل وجود ظاهرة منحنيات التعلم وعدم ثبات التكاليف التفيرة بالنسبة للوحدة مم ريادة حجم الانتاج ، ستوجد درجة عالية الارتباط Autocorrelation بين البواقي ترجسع لاق التكاليف الشتقة من نموذج الانحدار سيكون مبالغا في تقليضها Underestimated في المجموعة الاولى لبيانات الانحدار زعند ما لايظهر بوضوح خفض التكلفة) وسيبالغ في تضخيمها

في المجموعة الأخيرة Overestimated لبيانات الانعدر (عندما تنخفض التكالي ... ف ولا تراعم بشكل كاف في نبوذج الاتحدار الخطي

ولذلك قان الاهتمام بدراسة منحنيات التعلم بالاستعاثة بالتباذج غير الغطية وتقدير معلمات ثلك العلاقة بين التكاليف التراكمية (التجميعية) مع هجم الانتاج المناسب يتيع تمثيلا ادق لدوال سلوك التكاليف التغيرة خصوصا في ظل وجسود خفض للتكاليف مع ظاهرة منصنيات التعلم • ونظرا لما يمكن أن تقدمه دراسة ساتوك التكاليف المتغيرة وخفضها في خل خاهرة منمنيات التعلم والرقابة عليها ، سبعرش هذا البحث في قسسمه الاول الاعتبارات الرئيسية الواجب مراعاتها عند قياسها والاستمانة بهمما في اتخاذ بعض القرارات الانتاجية • ويعرض القسم الثاني من البحث و نموذج كمى و للرقابة على تكاليف مرحلة الثعلم يراعى مقهوم تغيرات الصدفة ويصبلح

القسم الاول : قباس متمنيات التعلم Measuring Learning Curves

الاعتبارات الرئيمنية الواجب مراعاتها General Considerations of

للتطبيق على رقابة التكاليف عموما •

بشأن قباس متمندات التعلم

Measuring Learning Curves

(١) يتعين مراعاة أن الخفض في التكاليــــف المتغيرة بالنسبة للوحدة نتيحة ظاهرة منحنيات التعلم لا يظهر تلقائيا بل على الادارة ان تتوقعة وتبذل الجهد الكافي لكشفه في العمليات الانتاجية التى تناسب طبيعة تلك الظاهرة ٠٠٠

(٢) يتمين قياس هذا الاثر في خفض التكاليف باستيماد اثر تغيرات الاسمار أو التضخم • ذلك ان قياس التكاليف بوحدات نقدية مطلقة أو غير مثبتة باثر تقيرات الاسعار يمكن بسمهولة أن يغطى أو يخفي أي وقورات حقيقية تحسيث في التكاليف نتبحة ظاهرة منحنيات التعلم ويمكن في هذا الشانقياس بيانات التغير التابع امسا بوجدات نقدية مثبته باثر التغيرات في الاسمار أو الاعتماد على وحدات طبيعية (ساعات العمسل الماشي له ساعات بوران الآلات له غير ذلك) • ولذلك ستتناول الامثلة الموضعة بهذا البصيت استغدام عنصر ساعات العمل الباشر كتمثيل للتكاليف ولكن معبر عنها بوحدات طبيعية ٠

(٣) يتمين مراعاة قياس ظاهرة منمنيات التعلم في صورتها العامة على أساس حجم الانتساج التراكمي او التجميعي منذ بداية العملية الانتاحية رليس بعجم الانتاج الفعلى في كل فترة انتاجية كما هو عادة مستخدم في نماذج الانحدار •

النماذج الرياضية للمنبات التعلم Mathematical Models of

Learning Curves

اولا : الصورة المامة للنمنى التعلم General Model of Learning Curve: Direct Labor Hour

تتمثل الصبيغة العامة لمنحنى التعلمفي النموذج التالي : (1)

من = ا س- ب

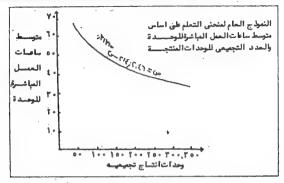
حيث من : متوسط ساعات المسلل الباشر إ التغير التابع) بالنسبة الموحدة المنتجة وتمثل عنصر التكاليف التغيرة •

س : العدد التجميعي أو التراكمي للرحسدات المنتجة (التغير السنقل) •

 أ : عدد ساعات العمل الباشر بالنسبة لأول وحدة منتجة ويمثل أحد الثوابت أو معلمــة من معلمات منحتی التعلم (صفر حب ر۱)

ب : ثابت رياضي لعدل التعلم ويمثل معلمسة من معلمات منمنی التعلم ٠

وتعكس هذه الظاهرةكمأ يصورها الشكل التالي



ان متوسيط المتكاليف (ساعات العصل المباشرة) بالنسبة للرحدة ياخذ في التناقص يصورة اسية مع تزايد عدد الوحدات المنتجة :

ثانيا: منمنق التعلم على اساس Total Direct Labor Hour

جملة ساعات الممل الباشرة

Learning Curve

حيث ان جملة ساعات العمل الباشرة تعشـل حاصل شعرب عدد الوحدات المنتية x متوسـط ساعات العمل المباشر للترحدة ، فينكن التمبير عديا . كا ا

جملة ساعات المبل ((ل) = من س (٢) ربالتمريش عن قيمة من في (٢) بقيمتها من (١) نصل الى الصورة التالية لمنصني التعلم:

ثالثا : منحنى التعلم على أساس ساعات Marginal Direct Labor Hour

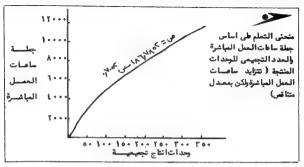
العمل الماشرة الحديث Learning Curve يمكن أن يتخذ منصني التعام صحصورة ثالثة

تتعدد عن طريق اخذ الشنقة الاولى للمعادلة • (٣) بالنسبة الى س عدد الوحدات المنتجــة وذلك كالاتى :

مساب معلمات منعنیات التعلم Learning Curve Parameters

۱ - هساب قيمة الملمتين ب ، ١ يمكن تقدير قيمة المعلمة ب لنحض التعلم عن طريق توفير معلومات عن مستويين المائت—اج والتكلفة الخاصة بهما ٠ فاذا فرض توافر نقطتين

(سرر ، من ر) ، (س ن ، من ب) فيكن حساب معلمات متحتي التعلم في هسده



الحالة كما على:

 $y = k_0 (\alpha_0)/\alpha_0 y) / k_0 (\alpha_0 y/\alpha_0)$ غملى سبيل المثال يقصد بمنحتى التملم $^{\circ}N_{\circ}$ انه
عندما يتضاعف حجم الانتاج سيبلغ مترســـط

التكفة الجديد للرحدة $^{\circ}N_{\circ}$ من مستراه السابق

اد بمعنى اخر:

$$\delta = -\lambda \times A^{-1}$$
 قان من $\delta = -\lambda \times A^{-1}$

ولمذلك باستفدام (۱۰) ، (۱۱) يمكن حساب قيمة المعلمة (ب) من (۱) كما يلي :

^{ب ،} الر = لق (عام / الر عن) / أسو

$$(Y = y + y = y)$$

$$= k_0 \circ Y_c (Y + k_0 Y = Y Y Y c.$$

۲ ـ حساب درجة منحنى التعلم (د) • يقصد بدرجة منحنى التعلم (د) النسبة الثوية للوفر الذي يحدث في التكلفة المتعيره ((او المتغير التابع) عند مضاعفة حجم الإنتاج ، او بمعنى

س ، فان التكاليف او ساهات العمل صل تعادل قيمه هذا المتغير على ، في بداية الفترة ممضروبا في درجة منحنى التعلم (د) ،

اذلله عندما س $\gamma = Y_{10}$ (ای س γ / m_{γ}

^{**} يستخدم الاساس الطبيعي هـ = ٣٠ لا 7 بدلا من ١٠ في حالة استخدام اللوفاريت......م الطبيعي للاساس هـ عند حساب قيمة ب ٠

= ٢) فان من ب = د من ۽ (او. د = منبي / من 1) ويناء طبر (١) فان

 $(16) \frac{1}{100} \int_{0}^{\infty} \int_{0}^{\infty}$

رد.) فعلى سبيل المثال اذا كانت قيعة ب كما سبق تعادل ٢٢١٩ ر٠ فان درجة هذا المنصني للتعلم

(b) #15 Y = P/YYC = -AX ·

 " ألخطوات العامة لاشتقاق منحنى التعلم في حالة توافر بيانات كاملة عن التكاليف ومستويات الانتاج في سلسلة زمنية مناسبية فيمكن استقاق منحنى التعلم

س د ا س - ب

اولا باخذ لوغاريتم طرفي هذه العلاقة : لو من = لو 1 مد ب لو س ، ثم استخراج معلمات الدالة 1 ، ب بحل المعاملتين الآنيتين التاليتين :

مج (الوصر) = زيالو أ سيمج (الوس) (١٦)

ىچ (لوس لوس) = لوامچ (لوس) ـ پمچ (لوس) ۲ (۱۷)

حالات عملية لقياس منحثيات التعلم

Deriving Learning Curve Under Complete Production & Cost Data

> **اولا**: اشتقاق منحنى التعلم في حالة توافر بيانات كاملة عن الانتاج والتكاليف

بغرض أن منشأة بدأت تصنيع منتج جدديد يناء على تلقى طلبية احد العملاء ، وقد توافرت لديها بيانات كاملة عن الانتساج الشههري وماعات العمل الباشر اللازمة لهذا الانتاج كما يغلبها جبول (١) التالي:

حجم الانتاج الشهرى وساعات العمل المياشرة الطلبية جديدة

فاذا قامت النشاة بقياس سلوك العلاقة المرجودة يين عناصر التكاليف التغيرة لإ ساعات الممـــــل الباشرة) وحجم الانتاج وفقا لنموذج الانمــــدار التقليدي فستصل الى العلاقة التالية :

ساهات العمل المباشرة (ع) = ۲۸۵ر۲۰۳۰+ ۱۲۰۸ر۲۰۳۰

 $(^{\Lambda}\Gamma \circ_{0}^{-}) \in 9^{\pm} \circ_{0}^{-})$ $= 646 \circ 104 \text{Ts} \text{ is a rate}$ $= 246 \circ (^{-}) \cdot ^{-}) \cdot ^{-} \text{ is a rate}$ $= 24 \circ 0_{-} \cdot ^{-} \cdot ^{-} \text{ is a rate}$ $= 24 \circ 0_{-} \cdot ^{-} \cdot ^{-} \text{ is a rate}$ $= 24 \circ 0_{-} \cdot ^{-} \cdot ^{-} \text{ is a rate}$ $= 34 \circ 0_{-} \cdot ^{-} \cdot ^{-} \text{ is a rate}$ $= 35 \circ 0_{-} \cdot ^{-} \cdot ^{-} \text{ is a rate}$ $= 16 \circ 104 \circ$

چدول رقم (۱)

ههم الانتاج الشهرى وساعات العمل الباشرة لطلبية جديدة

ساعات العمل الماشرة (غ)	هچم (لانتاج بالوحدات (س)	الشبهو
\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\	07. \$\frac{1}{2}, \$	يناير غبرايد ابريل - مايـــو بوئيــة بوئيــة المسطس اكتوبر توثمبــد ديرمبــد





حجم الانتاج وساعات العمل الباشرة التهميعية لطلبية جديدة ·

لو غاريتم ﴿ متوسط ساعات العمل ﴿ لو ص)	لو غاریتم ، الانتاج التجمیعی (لو س)	متوسط معاعات الباشر بالنسبة لوحدة الانتاج ص = ع/س	ساعات العمل الباشرة تجميعية (ع)	الانتاج وحداث مجمعة (س)	الشهر
۳۹۱۷ر۰	Y 3 Y £ A Y	۲۶۶۶۳ر۲	۱۲۸۰	٥٦٠	يناير
٤٣٣٣ر.	AFAP _C 7	۲۵۱۰۲۲	Y+4+	44-	فيراير
۲۸۲۳ر۰	٥٧٨١٫٣	1,9107	790.	108.	مارس .
0307ر.	038727	۱٫۷۹۷۰	408.	1971	ابريل
۸۸۲۲۰۰	03 477,77	1,7970	٤٣٠٠	484	مايو
۲۰۸۱ر۰	۲۸۷٤۷۳	131,761	*/*A3	W-1-	يرنية
ه ۱۸ د ۰	٧٢٥٥٧	1,0108	0 2 \ •	T0V-	يولية
۱۷۲۱ر۰	7,7.97	178797	۰۹۸۰	£ • V •	اغسطس
٠١٥٢٠.	T077c7	۱۹۶۰عر۱	707-	• 7773	سبتمير
1.316.1	۲٫۷۱۲۰	۸۰۸۲٫۲	V1A+	07	اكتربر
٠,١٣٠٢.	۷۹۵۷۷	1,7897	447.	0 Y 0 -	نوفىپر
۸۰۲۱٬۰	11.10	۱٫۲۲۰۷	V4.4.	177.	ديسمپر
ه ۹۸۹ در ۳	1391613				}

لُو من = ۱,۱۱۵۰ لو س (۲۰) لو س (۲۰) لو س (۲۰) (۱۸۵۰ لو س (۲۰) لو س (۱۸) لو س (۱۸)

المصوبة تبلغ ١٢١٤ ، ت = ١٨٦٠ ر ١٢١ ، ت = ٥٣ - ١٨٥ (درجات حرية = ١٠) ٠ و ومقارنة هذه القيم المصــوبة بقيم ن ، ت وبالنظر إلى أن هذا المنتج يمكس ظاهرة منعتى التمام (طلبية جديدة) وقفا لما يظهر من الانتفاض المستعر في مترسط تكلفة الوحدة المنتجة (جدول ٧) ، يميكن قياص سلوك عاصر التكاليف في هذه بيانات العدول المامان عمل عيصمها جدول (٧) ، ثم تطبيق المدادك (١/) ، (٧/) وتلككما يلي ويناء على بيانات هذا الجدول يمكن التمبير عن

(۱۲)، (۱۷) کمایلی: ۱۹۸۰ ۲ - ۱۲ لوا - ۱۹۹۹ ۱۲ پ (۱۸) ۱۲۸۰ د ۸ = ۱۹۹۹ ۱۱ کو ۱ - ۱۹۹۶ د ۲ پ

* لوقارية باساس ١٠ ٤ يمكن ايضا الوصل لتقريمطمات دالة متحتى التعلم في حالة استخدام اللوقارية للاساس الطبيعي رهـ ٢٠٧١٨٣ و ١٠

(11)

الجدولية المناظرة وققا لدرجات المدية المناظرة ، تظهر ممنوية كل معلمات الملاقة ، ويذلك يمكسن القول أن بهانات سلوك التكاليف السابقة لا يمكن وصفها بنموذج الانحدار التقليدى البسيط بسل بنموذج غير خطى يتخسف شكل منصني التعام بنموذج غير خطى يتخسف شكل منصني التعام

من = اس^{ت ب} (۱) ۰

ويلامظ ان المعادلة (٢٠) تظهر ان لو 1 = ١٥١٥و المذلك فان 1 في نموذج منحني التعلم

تبلغ ۱۰ /۱۰ = ۲٫۱۰۵۸ کما ان قیمة ب تبلغ مباشرة ۲۲۲۱ - ، ویناء علی (۱۰) قان هذه الملمة الاخیرة تمکس منصنی تعلم بدرجــة ۲۸۲۲٬۲۸۷ /۲۸

ثانیا : اشتقاق منعنی التعلم فی عسورته Deriving Marginal Learning Curve

العامة في حالة عدم توافر بيانات كاملة عن الانتاج والتكاليف حالة استخدام منحني التعلم في اتخاذ القرارات Under Incomplete Cumulative

تستطيع المنشأة بواسطة استتخدام ظاهرة منطبات التعدل انتطقت منطبات التعدل انتطقت منطبات التعدل التعدل التعدل المنطب التعدل التعدل المنطبة عن الانتاج والتكاليف من البيانات التضميلية عن الانتاج والتكاليف بالمناخ المحدد دراسستة بورال المنطبة وكانجو من هذا المنتج حتى التاريخ الحالى يبلغ مياشر وحتى يمكن للمنطاة اتخاذ قدار بشان عباشر وحتى يمكن للمنطأة اتخاذ قدار بشان المعل للباشرة الاضافية لللازمة للوقاء بهمسدة والمناف المنطأة الاضافية لللازمة للوقاء بهمسدة والمنطأة الاضافية لللازمة للوقاء بهمسدة والمنطأة الاضافية المنطأة المنط

نظرا المليعة المنتج يتعين في مثل تلك الاحوال أولا حساب معلمات منصني القعلم ، ويتحقق ذلك إما يطلب بيانات تقصيلية عن الانتاج كمسا في الحالة السابقة أو على الاتل توافر بيانات عسسن

مستویین معلومین للانتاج والتکالیف · فاذا فرض توافر بیانات هذین المستویین ، س م = ۱۰۰

وحدة ، من الم الم الم الم الم ۱۰۰ = ۵۵۰ متوسط . ساعات العمل المباشر للوحدة ، كذلك سيء ۲۰۰

0 وحدة ، 0 ، 0 ، 0 .

وياستخدام (۱۰) قان درجة منحقى التعلم الموجود بالنشاة بناء على هذه الملوبسات (د) تبلغ ۱۸۸۲ (وياستخدام (۱۳) يمكن مساب تيمة الملمة ۱ المحتى التعلم كما يلس : و و ر (لو ۱۵۰ م ۱۸۹۵ ر دو ۲۰۰)

= AYYY, FA-Y

ويناء على قيمة معلمتى منعنى التعلم بهدنه النشاة ، فيمكن حساب متوسط ساعات العمل المساشرة حتى مسستوى ٢٠٠ وحسدة =

۳۲۸ ر ۲۰۸۱ (۳۰۰) ۳۲۸۸ (۳۲۸) ۳۲۸۸ ر ۳۰۰) ۳۲۸ ر ۲۰۰۱ مباعة ، ولذلك فان جملة ساعات الممل المباشرة لاتقاح ۳۰۰ وهدة همي (۳۰۰) و ۲۰۰۵ ساعة ، وحيث

ان ۹۰۰۰۰ و ساعة كانت قد استنفدت لانتاج أول ۲۰۰ وحدة ، فان عدد الساعات الاهسافية لانتاج المائة وحدة محل الطلبية المجددة ببلغ ۱۲۰۰۶ مساعة ،

ويلامظان الوهدةمن هذه الطلبة المديدة تمتاج في المتوسط الى ٣٠٠ ساعة ، بينما كانت تمتاج الوحدة في المتوسط من الـ ٢٠٠ وهدة المنتجات من قبل الى ٤٥٠ ساعة ، ويعنى ذلك ان منعنى

التعلم قد الظهر انخفاضا علموسا فيتكلفة الممل، ويصور المجدول التالي ساعات العمل الباشرة التجميميـــة لمجموعــات من الانتـــاج كل

منها يبلغ ٢٠٠ وهدة ومتوسط ساعات العميسل المباشرة بالنسبة لوهدة الانتاج وساعات العمل بالمشرة الحدية بالنسسبة لاغمر وهدة من كل المباشرة الحديدة بالنسسبة لاغمر وهدة من كل



التكافيف الكلية والمترسطة والتزايدية لمجموط تانتاجية حجم كل منها ١٠٠ وحدة

ساط تالعمل المباشرة الحدية	متوسط ساعسات	اجدالي ساعات العمسل	وحدا ت الانتساج
لاخر وحدة في كل مجموعـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	العمل المهاشسة	الماشيسية	التجيعيـــة
<u>ء = [ا(۱ _ب) س - با</u>	للوعدة (ص)	(1)	(س)
79.			11.00
714	100	4	7
YAE	£	17. EA	7
177	T'IA	164146	\$

ويظهر من هذا الجـــدول بوضوح.خفض التكاليف وان كل متوسط ساعات العمل المباشرة (حور) *

> وایشا ع . . ی = ۱۸۱۸ روع = (۱۸۴۸ روو) ۲ ع . . ۴ . . ۲۰

ويجدر الاشارة الى أن المنشات التربيتيم انتاجها طاهرة منصليات التعلم يكرن بعقـــعردها خفض اسمار بيع منتجاتها والتركيز على زيادة حجم النشاط بعا يمكن أن ينقل مستويات التشـــهيل لمستويات متقدمة على مدعني التعلم .

ثالثا : اشتقاق منهنى التعلم فى صورته الحدية فى حالة عدم توافر بيانات تجميعية كاملة عدن التكاليف •

قد تترافر للبنشاة بيانات من هجم الانتاج في فقرة مالية دون بيانات مجميعية من التكاليف فقرة مالية العملية الماشرة منذ بداية العملية الأسراء الانتاجية و وفي تلك الاحوال لايزال من المكن تقديد مضامة مقمني التعالم في مصورته المصدية فعلى سبيل المثال اذا كان مجم انتاج المشاهدة بداية العام بيلغ ١٠٠٠ (حدة ويلغت ساعات المصا المبارة لانتاج كل مجموعة مسسن ١٠٠٠ وحدة كل يظيرها جيول (٤) بالتالية :

وبناء على صيفة منحنى التعلم في صورته الحدية (٤) يمكن التمبير عن تلك الدالة كالاتي:

الوع = اول ۱ (۱ ـ ب) المجاوس (۲۱)

ويجدر الإشارة الى ان قيدارس للمثال المالي في الصيفة (۱۸) يتم بدند الفلسات او المجروبات (۱۸) يتم بدند الفلسات المجروبات (۱۵ ملها بلغ ۲۰۰ و مددة) نظار المتاليسة في دلمات قدرها ۲۰۰ ومدة ، ولذلك المتالمات الارلي من بالاشتقاق معلمات منحني المتالمات المتالمات المتالمات منحني المتالمات من من ۱۰ ومكذا حتى ۱۷ المشاهدة التالية من من ۱۰ ومكذا حتى ۱۷ المشاهدة التالية من به ساله الله المناهدة التالية المناهدة المناسعة الم

التطبيق نموذج الانحدار اللوغاريتس على قيم س المؤسمة وقيم ع من جدول (٤) يمكن التوسس للنموذج التالي :

ئرع ﴿ ١٩٧٥ ور٢ _ ١٧٢٥ و س (٢١) (٦٠ و ١٠٩) (١٠٩/١١) وتبلغ قيمة معامل التحديد لهذه العـــــلاقة الم ١٤٤ بالإضافة إلى ان قيمة ف (١ ، ٧) =

 $^{\circ}$ 0, $^{\circ}$ 1, $^{\circ}$ 2, $^{\circ}$ 3, $^{\circ}$ 4, $^{\circ}$ 7, $^{\circ}$ 6, $^{\circ}$ 7, $^{\circ}$ 7, $^{\circ}$ 8, $^{\circ}$ 8, $^{\circ}$ 8, $^{\circ}$ 9, $^{\circ}$ 9,

ومن تلك العلاقة ويعملومات ب تتحدد قيم...ة ا بالقيمة ٦٣ر١٧٢ ويناء على ذلك يتحدد منعنى التعلم علم...

جنول رقم (٤)

حجم الانتاج وساعات العمل الباشرة لجموعات التاجية حجمها ٢٠٠ وهدة

جملة ساهات العمل المباشر الانتاج . معجموعات كل منها بيلغ ٢٠٠ وحدة (ع)	وحدات انتاج مجمعة	جموعات الانتاج
	11	بداية المام
£7A	14	
£a	Y	- I* - ↓
2773	***	1 +
773	78	
VY 3	44	
٤١٠	44	1
1/3	Y	v
YAA	44	
797	71	1 2

اساس ساعات العمل الباشرة العدية وفقـــا للنبوذج (٤) كالاتي :

وتتعدد ساعات العملاللازمة للدفعة الجديدة من ٢٠٠ وحدة كالاتي :

حيث من = ١٨ في هذه المالة بتمد للمجموعة الثامنة عشرة من الانتاج والكوئة من المجموعة ومدة أجالون لله بيكن تقبير معلمات منصل القعلم في حالة قوافر بيانات كاملة تجميعية من الانتاج التكاليف (سامات الانتاجية - وإذا الم تتوافر بيانات التكالفة فلا يزال من المكن تقدير معلمات منحفي القعام لمن خلال بيانات من خلال بيانات من مستويين على الاقسام الانتاج والتكاليف كما مبه بيانات أو من واقع بيانات للتكاليف كما مبه بيانات أو من واقع بيانات ذهمات أو مجموعات التلجية علمهمورة للمنات إلى التلجية علمهامة المهامة المنات التلجية علمهامة علمهامة المهامة المنات إلى التلجية علمهامة علمهامة علمهامة علمهامة علمهامة المهامة ال

القسم الثاني : الرقابة على تكاليف التعلم

نظرا لما تقدمه ظاهرة منعنيات التعلم مسن خفض في التكلة تنيهة عدم فيسسات التكلة التغيرة بالنسبة للرحدة ، فيحكل للبشدساة ظرفاية على تلك التكاليف باستخدام النموذج القسالي والذي يراعى تغييسبرات المسسسدة في الادار الدعيقي باس :

(١) الرقاية على تكاليف الاداء في مجموعها
 عن فترة زمنية في مرحلة التعلم
 (٢) الرقاية على تكاليف الاداء لعملية مفينة

اولا : الرقابة على تكاليف الاداء في مجموعها عن فترة زمنية في مرحلة التعلم

خدمن فترة زمنية في مرحلة التعلم •

Control of Aggaregate Performance Costs for a

Time Period

يمكن تحقيق الرقابة على تكاليف الاداء في مجموعها عسن فترة زمنية كاملة وفقا لنموذج كمي يقوم على صبياغة علاقة انحدار رقابية ثم



لهراء اغتيار خاص لعنوية معلماتها بيسيح الهوف على عدى معنوية انصرافات اداء الفترة أن مجموعها و خالك أنه باستخدام معلميسات المتعلم المستقل (حجم الانتاج الفعلى عنسائليات المتعلم الرهبة عمل الرقابة يمكن حسسساب التكاليف المعاربة الواجب حدرتها بالنسيجة المستوى النساط الفعلى و جمالة تا تاليابيات التكاليف الفعلية التي حدثت غسائل الفقرة الزيادية المعاربة التي حدثت غسائل الفقرة الإنساساء

ويتحقق هذا المنهج للرقابة من خلال نموذج المحداد رقابي بين التكاليف الميارية لمستوى التشاط المعلى (صر) والتكاليف المعلية (ص) خلال المعترة محل الرقابة بصيغة:

خلال القترة محل الرقابة بصيفة : .

مرم = ٩٠ بيكماني

فاذا لم یکن هناك اندراف (من ف ح من م معنوى في التكالیسسف فهذا یعنی آن مر

الرقابي (۲۲) ينتــج ان هي ... حص في ... ولا يوجد انحراف معنوى ، اما اذا آم بتمقــف هذان الشرطان مما مسيوجد انحــــراف اداء معنوى بين التكاليف الغملية والتكاليف الميارية لمستوى النشاط الغملي عن المفترة ككل المساوري

ويمتن ايضاع هذا النبوذج للرقابة علسسي للتخاليف من واقع بهنات المجدول رقم (°) التخاليف القعلية خلال فترة التخليف التخليف من التخاليف التخليف التحديد التحديد التحديد التحديف

جد بل رتم (٥) : الانتاج الشهرى المجمع والتكاليف الغملية والمميارية للنشاط الفعلى

التكاليف المعيارية لمسترى	التكاليف الفعلية (متوسط	الانتاج بوحدات	1
النشاط الفعلى	ساطت العمل المباشسرة	تجميميسة	الشهسر
ص ۱۳۰۰ س- ۲۱ این	الغملية) (مربي)	(س)	
1,1146	۱۶۳۰٤۱	176 -	ينايسسر
1,1770	37776	¥1V•	فبرايسسر
37076	1,7111	A44 .	مسارس
۱٫۲۳۰۱	" 1,71.07	K+1+	ابهيسل
1,1111	1,77.4	A£Y.	مايستنو
1,1-17	1,7-41	AST	يونيسه
1,1AY1	۱٫۱۹۰۸	970.	يوليسمه
1,1471	1,1141	141.	اقسطيس
1,11-1	1,1101	1-11-	سبتعبسر
1,1841	1,1690	1-70-	اكتوسسر
1,1713	1,1610	11 - A -	توقعيـــــر
1,1766	1,1104	1107.	ديسبسر

الجدول رقم (٢) مع بيانات حجم الانتساج المعقق خلال الفقرة وذلك من واقع نمسسوذج بنضى التعلم السابق اشتقاته .

ويتعثل نموذج الانحدار الرقابي المستق من بيانات التكاليف الفعلية والتكاليف الحياريــة لمستوى النشاط الفعلي في :

مسم= ٥٥٥، ٠٠ ، ١٥١٠ مس مـ ولاغتيار معنوية انحراف التكاليف (ص

- ص) عن العام ككل تجرى الإغتب ارات التاليه لقياس معنوية العلمتين أ ، ب :

اولا : اختبار معنوبة ١

نن : ۵٪ = سفر

ش ۽ ۽ 🎾 🗲 صقم

مستوی النق ۱۰٪ دالدالاختیار ت۱۹ = ۱۰ م۰۰۰۰ ۱ ۲۱۱، ۱ - ۲ ۲۷۷۰ |

رحيث أن قيعة تهم الممسوبة < القيمىسسة الجدولية لم تر يدرجات حرية ١٠ = ٢/٣٧٨ لذلك يتم قبول فرض العدم ضن ، بمعنى هسدم معنوية أ، أو كونها لا تفتلف معنويا هسسن

ثانيا : اختيار معتوية پ

قيمة كأ بالمجتمع التي تعادل عنفر •

دالاالاعتبار ت ر = ب ال ۱۳۵۵ = ۱۳۹۲ م

وحيث أن تيمة شأس المحسوبة > القيدسة العبولية لم شي يورجان حرية ١٠ م ٢٧٢٧ لذلك يتم وفض فراض المعدم ض، بمعنى معنوية بـ اختلافها معنويا أو اعتبارها أكبر مسـن الصفر ٠

ونظرا لان قيمة الأغير معنوية ولا تختلف عن سفر بينا قيمة بالمحدود ويقترب قيمتهـــا المصدود في المحدود الرقابي (۲۳) من الواهد المصدود من الدار المحدود من الدار المحدود من الدار المحدود في جبلامـــا عن العام لكن العام الكن العام لكن العام الكن العام العام الكن العام الكن العام الكن العام الكن العام العام الكن الكن العام العام الكن العام الع

ريلاحظ ان هذا المنهج للرقابة يقوم علمين استمرار ظاهرة التعليخلال هذه الفترة الزمنية، ويراعى تفيرات الصدفة الصاعبة لمسملاناء المعلى وترجع لمرامل تخرج عن سيطر⁷ الادارة ولا يمكن التحكم فيها

ثانيا : الرقابة على تكاليف الاداء العمليـــات معينة ضمن فترة زمنية في مرحلة التعلم

Control of Specific Performance Within the Learning Curve Period

الى جانب النموذج السابق للرقابة علــــي تكاليف الاداء في مجبر عها عن فترة ، يمكنانيشا البقوف على معفوية انمودف التكاليف فيســـا يتماق بمعليات معينة ، ذلك انه من المكن ان تكون جمها الحرافات التكاليف عن المعلم غير معنوية في مجبر جها الا أن بعض المعلميسات النظيرة به قد اسفرت عن انحراف معنوى ، ويقيم المنبوذج الكمي المقترح في مدا المعلميسات ويقيم المنبوذج الكمي المقترح في مدا البعلف بينان المغلف عسن

ا مجاست الآل القائم المجاسسة ا

-Charles T. Horngren, Gost Accounting: A Managerial Emphasis (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977), pp.808-809.

الماقي ع المجرس _ المجرس المان

- Frederick E. Groxton, Dudley J. Cowden and Ben W. Bolch, Practical Business Statistics (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1969), p.203.

•>

يوضحه جدول رقم (٥) السابق ونلك بمراعاة مفهوم تغيرات الصدفة بمستوى ٩٥٪ فيمكن تعديد معيار الاداء بفترة لهذا الشهر على المنحو التالي **

حيث :

من : التكاليف الميارية المخوى التشاط اللغطي أوتصب كما سبق بيانة في الشــال المعابق من واقع نمــوذج منصني التعلم او الاندوار كليمة الجاهية .

ه څاره : ثابت احصائی بناظر مستوی ثقة ۹۰٪ (ودرجات حریه = عدد المسساهدات ن سیم۲)۰

كارم /س) الفطا العيارى غير المتعيز للتكاليف العيارية من استوى النشاساط الفعلى س

"Unbiased Standard Error of Estimated Value of Yn

مَّهُمُ * : المد الاعلى لمعيار الأدام في لفترة الثقة كمميار بفترة تراعى تغيرات المسديقة •

المد الادنى لمعيان الاداء ال المفترة المثقة كمعيان بفترة تراعى تغيرات الصدفة • .

رحیث أن صم المصوبة لمبتری النشـــاط الفعلی لشهر مارس من راقع نمـــونج التعلم جدرل رقم ٥) تبلغ ٢٩٥٢ (٠ - ٢٧٥٧ مروات عربة = ١٠) ، كما أن (عمر أسع) الحيار تتبعة لتغيرات الصيدة المتدانة لا مندها منطقط التي لا مندها التي لا مندها منطقط التي لا التي لا منطقط التي التي المتحدة وترجع على سجيل المثال المستجدة ورجة المتحدة ورجة المتحدة ورجة المتحدة في الخصسات المنطقة المتحدة والمتحدة المتحدة وردن ثم ضرورية للمعلقة الانتاجيسة وردن ثم ضرورية للمعلقة الانتاجيسة وردن ثم ضرورية تعيير المقبر المتحدة المتحدة وردن ثم ضرورية للمعلقة الانتاجيسة وردن ثم ضرورية تعيير المقبر المتحدة المتحدة

و اللي عقيد بقرية و المسان تلك التغييرات التي بحيث بأهست في المصبان تلك التغييرات التي تقرير و التي التغييرات التي تقرير من ميطرة الادارة و وهذا الفه—رم الميار التكافة يقيم بسهولة كشاب الانه—الله الرائم لول الربحة بالمان المحاورة الله المواطن وربحة المجاورة تلك المواطن وربحة المجاورة تلك المواطن وربعة المجاورة المحافرة معين الداء المعامل داخل مدى أن بين صدى المحاورة عن حدد الميار يعنى وجسود المجاورة عن حدد الميار يعنى وجسود المجاورة المحاورة ويمكن أن الاداء لا يمكن أن يقدم حدول المجاورة التعليدي بنتطة الى معيار بمتسرة وقالا لاسلوب غراشة رقابة المجودة والمحاورة وقالا لاسلوب بنتطة الى معيار بمتسرة والمحاورة والمحاورة المحاورة المحاورة

ال باستخدام مفهوم فترة الثقة Confidence Interval

من واقع نموذج الانصدار -فاذا فرض أن الادارة ترغب في رقابة اداء شهر مارس (خلال مسرحلة التعلم) كمسسا

الحد الأطن لمعيار الأداء = من = من + ت $\hat{\sigma}$ $\hat{\tau}$ (٦٤) الحد الأطن لمعيار الأداء = من $\hat{\sigma}$ من $\hat{\tau}$ (٦٤)

الحد الادنياسيار الاداء = ص = ص - ت كي (مم /س) الحد الادنياسيار الاداء = ص الحد الادنياسيار الاداء = ص

معتد فحم الاتحراف المعتبى على رفية الادارة في الفحم وكاليف الفحم وطائده كما تمكسها.

Cost Variance Investigation Models
Robert W. Koehler, "The Relevance of Probability Statistics to (1) Accounting Variance Control, " from Don T. Decoster, Kavasseri. V. Ramanathan and Gary L. Sunden, eds., Accounting for

Managerial Decision Making (California: Melville Publising Company, 1974), p. 405.

- Lawrene L. Lapin, Statistics for Modern Business Decisions (New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc., 1973), p.513.

_ 2 .

د ۲۰۰۳۲۲۲ و فی هذه المسالة ، فبالتعویض بهذه القیم فی المسهفتین (۲۵) ، (۲۵) تقصد مدرد المیار بفترة بالقیمتین (۱)

صیم ۲: ۲۰۳۰را صیم ۱: ۲۳۵۲را ای ان معیار اشتکلفة بصراعات مفهـــوم تغیرات الصعفة یتراوح بین ۲۳۲۲را ، ۲۰۳۰را وذلك

> تمليل اتمرافات التكاليف المنوية وغير معنوية في ظل الميار بفترة

Analysis of Cost Variance (Significant and Inignificant) Based on the Interval Standard

في ضوء البيانات والعرض المعابق ويفسرض أن معدل الاداء المعياري بيلغ ، ٢ جنيها ومصحدل أن العمل يبلغ ٢٢ جنيها ٢ فيكن بصغة ماية مقارنة الشعودج التقليدي للرقاية على التكاليف وتطيل العراقاتها بالنعودج الكمي على التكاليف 11:11 .

اجمالي الاتمراف = مريخ م.يم (٢٦)

(YY). $(a_{i,j} - a_{i,j}) = a_{j,j} - a_{j,j}$

= ۲۰ (۲۰۳۴را س ۲۰۱۹ر۱) = ۲۰۱۰ر۰ (في غيز منالح الرجدة)

(Y) المراف معيل = من (مهسمين)

 (٢) النموذج الكمي المقترح للرقاية على التكاليف (المعيار كفترة)

= ۲۰۱۲را (۲۰) _ ۱۹۲۲را (۲۲) = ۲۰۰۸ر۲ (في غير صالح الرحدة)

ر في منالح الرحدة)

وفي خال هذا النموذج الكمي يمكن تحليسل المحراف الاداء التعليدي (۲۷) كما يلي :

(ا) لنم أف اداء غير معندي =

(۱) لنمراف اداء غير معنوى = حسم م م - سمع م = م م (سم - سمع) (۲۱) = ۲۰ (١٤٢٥/ / - ٢٠ ٢١/ ١) = ١٤٤١ ر٠

(1) $(\omega_{q}/\omega) = \frac{1}{2} \left(\frac{1}{1+(1/2)} + \frac{1}{1+(1/2)} \right) \left(\frac{1}{1+(1/2)} \right) \left(\frac{1}{1+(1/2)} \right)$

- Charles T. Clark and Lawrence L. Schkade, <u>Statisistical</u>
 <u>Analysis for Administrative Decisions</u> (Ohio: <u>South-Western</u>
 <u>Publishing Co.</u>, 1974), pp.540-541.
- Frank R. Probst, "Probabilistic Cost Control: A Behavioral Dimension," The Accounting Review (January 1971), p. 115.

-

= .7 (3x07c1 - ... 17c/) = 771c.

(في غير حالج الوحدة)
 (٢) باقي الانمراف العشوائي غير المرغوب
 نيه نتيجة عدم تحقيق الحد الادنى للمعيــــار
 (صوم ٢)

(" no) li = lil no - li , lo no = ,

= • (٢ ٢٢٤٢را ... ٢٥٥٢را) = ١١٤١ر٠ ٢٧٢ر٠ (ابي غير مالم الوحدة)

ثانها : من ناعية الحري يبكن القول 'زبالشروع ثانه مقول المتعاللة المتحالية لترجة مدم بلوغ ألاداء لقد مقول بقرا في التحالية المتعاللة المتعاللة المتحال المتحال المتحال المتحال المتحالة المتحالة المتحالة المتحالة المتحالة متحالة المتحالة المت

المرات عسوالي مرعوب على " صوبي" م تقد م " م " صوبي" المراك - ١٠٠٠ المراك = ١٠٠٠٠. (في منالم الرمية)

وباشالة هذه الثيبة الإخسية للانحسيراك العشوائي المرغوب فيه (٣٥) التي قيمة الانحراف العشوائي غير المرغوب فيه (٣٤) بقيمته المطلقة تمل التي ١٨٨٧، وهي تمثل المد الاقصى لانجراف الاداء غير المغرى (٣٣) :

Conclusion

خاتمسه

استعرض هذا البحث قياس ظاهرة منحليات الشعام عندالت الشعام عند من حجل الشاهرة موجد عندالت الشاهرة عندالتا المناسبة المناسبة المناسبة عندالتا التناسبة عندالتا التناسبة عندالتا التناسبة عندالتا التناسبة عندالتناسبة عندالتناسبة المناسبة عندالتناسبة عندالتناسبة عندالتناسبة التناسبة ال

 (١) تلقى ظاهرة منحنيات التعلم مسسزيدا من الضوء على مفهوم عدم ثبات متوسط التكاليسف المتغيرة أو ساعات العمل المباشرة المرحدة .

(Y) تسفر تلك الظاهرة عن وفورات ملموست في التكاليف لا يمكن كشفها الا بمجهود خاص من الادارة ، ولذلك يتمين على الادارة بسينل (في غير منالح الوحدة) (ب) المراف اداء معنوى = عنم م م م حمنى م م = م (ص حد حربي) · (٢٢) = ۴ (٢٠١٢ر / ١ - ٢٢٨١ /) =

(نظرا لان صحيات (في غير صالح المدة) (نظرا لان صحيات في الثال فقـــــد المخبرة في اتليل) (المتحدث الاخبرة في اتليل) (المتحددة) (١٩٤٥ - ١٩٤ - ١٩٤٥ - ١٩٤٥ - ١٩٤ - ١٩٤٥ - ١

۲۲ جنیه / ساعة منم: ساعات الاداء المیاریة (المیار کنقطة) = ۳۲۰۲۸

صها: ألحد الادنى لمبيار الاداء بقترةبمراعاة تغيرات الصدفة = ٢/٤٧د/ صها: الحد الاعلى لميـــار الاداء بقترة

هام ۱: المند (لاهلی تغییب از ۱۶۵۱ بستره بعراماة تغیرات المندفة = ۱۳۰۱ر ۱ م : معدل (سمر) الاداء المهاری = ۲۰ جنبه/ساعة

عتاهر المراف الادم غير العلوى

Elements of Insignificance Variance

يتمثل العد الاقص لانحراف الاداء غير العنوى في انحراف عشرائي يتحدد بالفرق بين العدد الاعلى والحد الابني لميار الاداء مرجعا بالسعر الميارى، ويحسب في هذه العالمة كما لين السعر الاقمى لانوراف الاداء غير المنوى ** ۴م (عن ٢٣) ٢٠

۲۰ را ۲۰ ۲۰را _ ۲۰۲۲ر۱) = ۸۲۸ر۰
 وفی حالة وقرع الاداء الفعلی بین حسسدی
 المهار فیمکن النظر لاتحسسراف الاداء غسسیر

المفرى من جائين، ولا من جانب علاقة الصد الدني للمعلق ويشلسل الدني للمعلق الحالة الخطل ويشلسل الدني المعلق الحالة التحراف المصوبا فيه منه الحملة الحد الادني نتيجة تجاوز الاداء الفعلي لهنذا الحد الاعلى للمعيار، ثم من جانب علاقة المصلد الاعلى للمعارب بمستوى الزادا العملي ويمثل انحراف المعلق عدوانها مرخوا فيهذا عرض أن مستوى الاداء الفعلي عن في بلغ ٢٠٣٠ر فيهذا تعالم عناصر الاداء غير المغرض كما يلي : انحراف عنوانس غير مرغوب فيسنه ، الاداء عنو مرغورة فيسنة ، ولا المعارف عشورانس غير مرغوب فيسنة ،

نصيب التراخي في تحقيق وفورات كان يمكن تحقيقها .

 مجهود مستدر في قياس مقوسط التكلفة التغيرة مع تراكم وحدات الانتاج بهدف التعسيرف على مواضع خفض التكلفة والتنبوء المناسب بسلوك التكاليف •

(7) يتعين مراعـــاة الوفورات التي يمكن تحقيقها في التكاليف بناء على ذلك الظاهرة عد اعداد الوازنات التخطيطية ، ومستخدامها في تقديرات التكاليف اللازمة للأوامر الانتــاجية وإطلبيات المجيدة المتباينة للعملاء والقايمـات للقدم بالمطاءات.

(3) من (الأمدية بمكان تقديد معلمات معدمات التعلم و المقتوان معنويتها والاستمانة بها فيروضع معاييد (الازاء المعاملين ، ثم مراجعة تلك المعايد على فترات منامعية ، ذلك أن اعمال تلك المظاهرة بـ رغم حقيقة وجودها سميسفر مسن وضح معايير منقفضة للاداء ، ومن ثم حقد العاملين.

References

Benston, George J. Contemporary Cost Accounting and Control.
California: Dickenson Publishing Company, Inc., 1970.

Clak, Charles T., and Schkade, Lawrence L. Statistical Analysis for Administrative Decisions. Ohio: South-Western Publishing Company 1974.

Croxton, Frederick E.; Cowden, Dudley J.; and Bolch, Ben W. Practical Business Statistics. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1060.

Decoster, Don T.; Ramanathan, Kavasseri V.; and Sundem, Gary L. Accounting for Managerial Decisions. California: Melville Publiabing Company, 1974.

Draper, N. R., and Smith, H. Applied Regression Analysis. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1966.

Horngren, Charles T. Cost Accounting: A Managerial Emphasis Englewood Cliffs, New Jersey: Pr-

المسراجع

entice-Hall, Inc., 1977.

Kaplan, Robert S. Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1082.

Lapin , Lawrence L. Statistices for Modern Business Decisions. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc., 1973.

Leininger, Wayne E. Quantitative Methods in Accounting. New York: D. Varr Nostrand Company, 1080.

Onsi, Mohamed. "Quantitative Models for Accounting Control». The Accounting Review, April 1967, p. 32x.

Kaplan, Robert S. a'The Significance and Investigation of Cost Variances: Survey and Extensions.» Journal of Accounting Research, Autumn 1975, p. 315.

Probst, Frank R. "Probabilistic Cost Controls: A Behavioral Dimension." The Accounting Review, January 1971, p. 115.

المماسبةعن التأميرالاستشماري

Research

— ق ٢٢ نوبيسير ١٩٨١ سبعت تدليلا اخباريا حين نظام التأجيس الاستغياري للبعدات و الآلات و الذي يعن أن نستخديه شركات الابن الفقائي ، الإسكاني ، واستضلاح الرائعية ، وقد حرض التحاسل المرائد التي يعنى أن تحديثها شركات العطساع المنافعة والخاص من الناح حسدا التظام ، فاردت أن الماضي هذا الوصسور معنى التي من السراح الخطاب والماسية بين المحرض نظام هذا النظام في واجهة مشاكل السيراة المائدية أن يعنى أن يساهم بع من المدينات في عبلات التكوين الرائسية إلى يعنات الإطلاق والتي تعناج التي بمائع تعدد كمية وخاصة بن القدالات يواثق عادة نظير الغد

أعداد

أأدكتور عراقي العراقي

مدرس بقسم المحاسبة

كيهة التجارة

جأمعة اسيوط

المسبة (الادارية و المالية) الفاصة بالناجيد الاستغباري في الكتابات والبحوب الحاسبية في الاستغباري في الكتابات والبحوب الحاسبية المراجع في نعابية البحث) > معا يستلزم معرفة اهم الرحامة في الكتابات العالمة بهيدا الموضع غاصة وإن الكتابات العربية بييب من عدد مثم الباحث مرابعة والكتابات العربية بييب من المحاسبي الموحد واللائمة التنبيئية لتانون شركات حدود علم الباحث واللائمة والشركات المساحة وشركة التنوسية بالاسمم والشركات الماليقية وشركة التوسية بالاسمم والشركات الماليقية المحاسبية التاجيع المحدودة رقم 10 المسنة (10 الم

ا ساقد كان بن ضبن توصيات المؤقس الدولي لاسواق المال الذي مقد بحيثة التامرة تشجيع المساوة مركك تاجي المعدات لدفع التنبية لسدى الدول التلبية لما نشام التأجسي الإمسيقياري من معلية عن قاتلي لنعدات التبويل اللايم وتقلي حجم الدوليات المؤجرة تبد الدراسات المطلوبة حيث أن الشركات المؤجرة تبد الشركات المستلجم بها تحقيقه بن الإس ومعدات بطريقة صريعة ويتكاليه الم بكلي وهدد أسياطيقية صريعة ويتكاليه الم بكلي وهدد أسياطية الم بكلي وهدد أسياطيقية ويتكاليه الم بكلي وهدد أسياطية وهدائية الم بكلي وهدد أسياطية وهدائية وهدائية الم بكلي وهدد أسياطية وهدائية الم بكلية وهدائية الم بكلي المؤلفة المؤلفة المؤلفة المؤلفة المؤلفة وهدائية المؤلفة وهدائية المؤلفة الم

آسار نخرا بن الفركات في الفارج تسقدم لنظام التأجير الاستغياري رغم انها لا تواجه بالشاكل المرية ، مما نتعية على القرية ، مما يستدمي مناتشب حدى استفدام هذا النظام بستدمي مناتشب حدى استفدام هذا النظام في شركاتنا ، غني الولابات المتصدة الاجريكة ، كنتر من جبالات الشسالات رفيدك بعض الطائرات خالية الذين ، مالهما يمكن أن تستاجر هذه الطائرات خالية الذين ، مالهما يمكن أن تسساجر هذه الطائرات خالية الذين ، مالهما يمكن أن تسساجر المحصدية المتالية لمينة من الشركات الابريكية المتالية لمينة من الشركات الابريكية اللي ستخفي نظام الناجي الاستشاري ،

` كيا أن استخدام هذا النوع من التاجير في الدول التنظية لا يهدي مدم لمكانية تطبيقة في دسر بسبيب اختلاف الظروف والبيئة الانتساسية > , فوق نفس الوقت ليس من المناسب القول بنطبيسق النظام
بريته كما هو مطبق في الدول المتقدية مما يتطلب دراسسة النظام ومعرفة مدى ملاحة استخدامه في مصر .

من وجهة نظر المستأجسر

من زاويتي المحابسة الادارية والمحاسبة المالية . لها زاوية المحاسبة الادارية فتتناول انواع التأجيء برايا التابيم الاستغياري وميوه ، تغييم التكجيم الاستخياري . الاستخياري ، ويدى ملائمة التلجيم الاسستغياري . نظروت الاتحاسات المحاسبة . لمحاسبية للتأجيب المحاسبية للتأجيب المحاسبية للتأجيب المحاسبية للتأجيبة للتأجيبة للتأجيبة للتأجيبة للتأجيبة للتأجيبا للراي الاستغياري في الدغائر والتوائم المالية طبعا للراي رئيس هيئة سوق المال ان هذاك بشاورات تجرى بين وزير الاستثمار ومنظية المدات الابريتية ليده الامتباد على بثل هذا النوع من الشركات أن محر (جريدة الاهرام بتاريخ ١١٨٥-١٨٨ ، من ٩) مفهج البحث: Research Methodology

بتناول الباحث ألحاسبة عن التأجير الاستثماري

جسدول رضم ١ منة بن المركات الأبريكية التي تستخدم نظيمام التأجمسير الاسستشارة

المائية الحالية الأصول المرت (١/١) المرت	Nelville 16 Al	المركة	القيمة الحالية للأصول
Mercantile Stores Pan American Airways Penny, J.C. Penny, J.C. Pillsbury Ranada Inns Poly Redman Industries Pan Morid Airlines Poly Redman World Airlines Poly Readourd World Airlines Poly Readourd Cil (Indiana) Poly Restore A and P Poly Restore Heace Poly Redman Industries Poly Readourd World Airlines Poly Restorn Airlines Poly	Nercantile Stores Pan American Airways Penny, J.C. Pillsbury As		المستأجرة (بالمليون، ولار
	Redman Industries 1A Bu Safeway Stores 1* Ds Seaboard World Airlines 7.1	ullegheny Airlines userican Airlines userican Airlines userican Critical userican Crichical userican Food Co. urlington Norther usyton Hudson userican Airlines ureat A and P uniton Hotels uoliday Inns	TY /

الصدر

Joseph E. Finnerty. Rick N. Fitzsimons and Thomas W. Oliver Laease Capitalization and Systema tic Risk, » The Accounting Review (October 1980), p. 1633.

انواع التلجي:

, قم ١٣ لحلس معامم الحاسمة الماليـــة الأمريكي

Financial Accounting
Standards Board Statement No. 13,
«Accounting For Leases»

مع مناتهمة المبررات النظرية للأهسد بهذا المنهج وتقييم هذا المنهج .

Research Limitations : هدود البحث

يقتصر البحث على دراسة النواهى المحاسبية التعلقة بالتاجم الاستشارى من وجهسة نظر المستاجر دون التعرض لوجهة نظرسد المالك أو المؤسر عسلى اعتبار أن تطبسل وجهة نظر الاغير تطاح الى دراسة مستقلة ،

المعاسبة الادارية والتاجير الاستثماري

Types of Leases

هناك نومان من التأجير : التأجير الاستثماري Financial or Capital Leases

والناهير الجارى او الخدىي Service or Operating بالتجرارى الو المساكر مله التاجع الاستكار مل المستكر ملي المستكر ملي أو المساكر من المدوعات الى المؤجر والتي في مجوعها تزيد من في الشراء الملاصول المتناه ويهتقى هذا المقد ينظل المؤجر الى المستاجر حتى استخدم الاصلاح الإصلاح المستاحر حتى من من المن المادي المناهدي ويتم المناهد التاجير لايمكن المفاه عقد الايجلر من تبل عليها المتد التاجير لايمكن المفاه عقد الايجلر من تبل عليها المتد التاجير لايمكن المفاه عقد الايجلر من تبل الاستأجر باستئاجر باستئجار هسذا الاستأجر المستأجر الأستأجر المستأجر المس

لها التاجم الجارى أو الخدين غيرة، بأنه عبارة من مع مع تعد بمنظوم المناور المن

وتحت كلا النوهين من عقود التأجير ؛ قان الحق القانوني يكون للمؤجر ؛ الا أن الدخول في عقب

التجر الملى أو الاستثباري يخلع عليه كثيرا من صفاته ترارات الاستثبار من ثبا المستأبر لاتسم مبحود توقيع المعتد غان المغومات الشرية المتقد بعرارات الاربرية إلى المستفر 1962 المستثبل 1962 و (Vancil, 1962 و مثال أخيا المستد (Vancil, 1962 و مثال أخير من الناجي يسمى الناجي يسمى الناجي يسمى الناجي المستفر الناجي المسلم المنابع والمائة الناجي المسلمة المنابع والمائة الناجية من المنابع منابع المنابع المنابع المنابع منابع منابع منابع المنابع المنابع منابع منابع المنابع المنابع منابع منابع المنابع منابع منابع منابع المنابع منابع منابع المنابع منابع منابع المنابع منابع منابع منابع المنابع منابع منابع المنابع منابع المنابع منابع منابع المنابع منابع منابع منابع منابع المنابع منابع المنابع منابع المنابع منابع المنابع منابع منابع المنابع منابع المنابع منابع المنابع منابع منابع المنابع منابع المنابع منابع منابع المنابع منابع المنابع منابع المنابع المنابع منابع المنابع المناب

وق نفس الوقت تعقد الغاتا مع هسده المؤسسة الملاقع على استئجار الاصل لمدة مصدده وتحت شروط معينة وهذا النوع من التأجير يعتبر نوعسا خاصا من التأجير الاستنجاري Weston and . \$86-388 : 386-388

و منديا تنخذ ادارة بنشاة ما يترار المستنباري بير اء اصل راسجالي ، امتهما تحوس اجكابيسه المصل من احد مصحوين : المصل من احد مصحوين : الشراء أو التاجير ، وق هدا الاصحال من ترار البليا ، و إذا كانت ترار البليا ، و إذا كانت المشراء أو التأجير يصبح ترارا بالبيا ، و إذا كانت المشراء أو التأجير أن عام بن الاصول القابلة ، فالمسه يحتر نوعا من الاصول القابلة ، فلم المعنديا تقرير منا الإصل ، فلها المعنديا تقرير المستاوي المستنباري ، استشاري ،

مزايا التاجير الاستثماري:

أن تأجير الاصل الراسمة في بدلا من شرائه يمكن المشادة من قراء المشادة من استخدم في شراء مقدا المستوادة كانت تستخدم في شراء مقدا الاصل وخاسة في حالة استراده من القدت الاجنبي وما يطالهم الامر من توقير حصة من القند الاجنبي كما أن هذا النوع من التأجير يسمح بتوقيت عمل للانساق الاستثماري (395:39) المناقلة الاستثماري كما ان هذا عند عادا من الاسباب التي تدعو المنشأة قرار التأجير الاستغماري منها: .

اً ... الحصول على اصول غير متوار * فالسوق المطى ، حيث أن هناك كثيرا من الشركات الدولية التي تقوم بتأچير هذه الاصول تحت نظام التاجسير الاستشاري ،

الحيات البستاجر تدويل مخاطر الماكية الله المجرد معنوا السال الشاء عسلي المسلل المسادة عسلي المسلل المسادة على المسلل المسادة على المسلل المسال المسلل المسال المسلل المسال المسلل المسادة المسلل المسال المسلل ا

٣ -- يسمح نظام التأجير الاستثماري بتوفيي

Most Companies have been forced to ignore the premium rates of interest implicit in leases in order to obtain assets which they could not other wise afford (Katugampola,

1977 300).

الا أن هناك من لا يتفق مع الرأى السابق حيث يرون أن الشركات المؤجرة تستطيع أن تحصل على خصم كبير تتقاسمه والشركات المستأجرة مما

معبر مبير مسلمات الله الله عبر الإضحادة الى خبرة و المنطقة الله خبرة في خفض تكاليف الصيانة وصعار عن يكون له المر في خفض تكاليف التأجير ، ويعبر عن الله الاستاذ Morrell مقوله:

This belief, leasing equipments must be more expensive than outright purchase, is frequently unfounded, in view of the cost saying obtained by leasing companies which are often not available to other companies. For example. Leasing companies are continually buying a wide range of (assets) from numerous manufacturers and the large discount they receive are often passed on to the lesses in the form of lower rentals. In addition. few firms can match the expertise of leasing companies in controlling maintenance costs or disposing of (assets) for the best prices (Murrell, 1082:625).

٢ - محدوية إجراء تحسينات عسلي الامسال المستاجر ، عليتا المستاجر علية العدد الإيجار ٤ غان المستاجر عادة علينغ من اجراء تعسينات على الاصل بدون للمناقبة المؤجر ، أما أذا كان هذا الاصل مبلوكا ٤ من المسالم هذا اللهائي المسالم ا

(Hawkins and Wehle, 1973: 54-55) و المتباورت بنشأة المتباورت بنشأة المسلم المتباورت بنشأة المسلم با واصبح بعد ذلك بمتعادما 6 مائه مائه بأزال على المشأة أن تدمع العساط الإيجار وذلك عن المدة المتقر عليه ، وفي كثير بن الحالات تسد تستمر

جويل بنسبة . . ! بر على عكس مصود التروض أشراء أمسول ثابتة والتي تقتضى ان يدفع المترض جزءاً من ثبن الشراء كمدنوعات عديمة > ونتيجه لهذا امان المترضى ينتسانى نقط ، ١/٨ أو ، ١/١ من لهذا الاصل - أبياً في حالة التاجير الاستشراص عليه بنا المساطا دورية بقتلا عليها بطريقة تمكنه من المصول على حق استخدام كمين من الامسول دون الحاجة إلى الانتراض لشراء بنال هذه الامسول وطي هذا قال الانتراض لشراء بنال هذه الامسول على المتدرة الانتراضية المستغياد كان ينشأ عباساً على المتدرة الانتراضية المستغيلة المنشأة

.(Pierce, 1975:33-39) ع _ يسمع التلجمي الاسمنثماري بنجنب السياسات المالية المقيدة مثل القيود على التهويل المستقبل ، والحد الادني من رأس المال العامل . وتحني مثل هذه الثيود في عقود التنجير الاستنهاري يعطى المستاهر مرونسة أكبر في أدار و شستونه (Weston and Brigham, 1974: 388). . . المالية . م انخفاض حركة الإقراض الدولي منذ اوابل عام ١٩٨٢ نتيجة محبوعة من العوامل الاقتصاديه والسياسية والتي أدت إلى انخفاض كل من الطلب المالى على الاقتراض ، وقدرة البنوك الدولية على التوسيع في منح القروض بنهس المعدلات انسريعه التي سجلتها في اعتاب ارتفاع الاسعار الماليب للبنسرول في ١٩٧٣ - ١٩٧٤ ، كيسا أن شروط الاتراض تتجه الى أن تكون أكثر صعوبة بالنسبه لبعض الدول المقترضة سسواء من حيث ارتفساع الهسآيش فوق سيعر الفائيدة أو قصر آجسال الاستحقاق (البنك الاهملي المصري ١٩٨٢ : ٣١٧ - ٣٢٢) . هذا الاتجاه في حركة الاتراض الدولى سوف يظهر اهبية التاهسير الاسستثماري الدولى كبديل لقسرار الاقتراض السدولي وشراء الاصول الراسسالية من الخارج .

عيوب التاجير الاستثماري: ...

ا ـــ أرتفاع تكليف الفائدة . أن مقحد الناجي السنتباري لا يشبل تكليف الفائدة مراحة ؛ الا السنتباري لا يشبل تكافئ الفائدة مراحة ؛ الا الديحة أنه أنه يحدوي على عائد مرتفي الطوح الديجة أنه أن يصلح الحالات قد تكون المنشأة في وضبح الحسن متدبا فقديما تقديما التعرفي الاسل المسئامي ، ويعبر عن ويعبر من الاستادة المستادة المسئام المستادة المستادة المستادة المستادة عن الاستادة عن المستادة المستادة

It is obvious that leasing costs more than buying and cannot be justified economically. Why then have we had a boom in equipment leasing over the past few years?





عليه مصلحة الضرائب)

المستثمر = يعدل تكلفة رأس الحال المستثمر

S = القيمة البيمية النفاية

B القيمة الدفترية للنفاية
 a = الحياة الاقتصادية للاصل.

أيا صاقى القيهــة الحاليــة لقــرار التأجــير الاستثبارى (NPVL) تكون كالآتى : ــــ (۲) مراك

ميث أن : محل الفائدة على الإبرال التي تترضها النشاة المستاجرة Lessee's incremental borrowing النشاة المستاجرة rate عد الأهذ في الإعتبار مصبدل

ضرائ**ب الدخل ،** غاذا كان محدل الفائدة تبل الضرائب M غان سادا = M (x -- r)

IT ماق القيمة الإيجارية الدورية التأجسير الاستثماري وهي المسالغ الدورية التي يدفعهسا المستاجر بعد خصم التكليف التعاقدية

Executory costs التي يلتزم المؤجر بدعمها مثل التامين على الاصل المؤجر ومصاريف الصيانة .

وبالنسبة للتموذهبين السابقين ، هناك مؤردتان ينبغي القاء الشروء عليهما وهما معدل تكله دراس المال المستقبر ومحمل الملادة عسلي الاموال الذي المستقبر في المشتاج أم المسحل تكلمة راس المستقبر السوق لاسمهم هسذا المشروع ، ويتوقف المسعار السوق لاسمهم هسذا المشروع ، ويتوقف المستاج بطأ المحمل مصلى ميسك راسي المسال في المسابق عند على المسابق المسابق المسابق المسابق المسابق المسابق المسابق المسابقة عسدات المسابقة عسابقة المسابقة للمسابقة لكل محمد من المسابقة ذلك يوتنسه المتوسط المرجع لكلفة راس في بعد خلك يوتنسه المتوسط المرجع لكلفة راس

Weighted average cost of capital . after-tax cost

أما تكلفة السندات فهى تكفتها بعد الضرائب رم قادًا كان سعر فالسدة السندات - إلى ومعدل ضرائب الدخل - إلى عان

المنشاة في استخدام الاصول المسبناجرة المتنادمة مما يضعف من مركزها التنافعي برفع (أو هسدم خفض) تكاليف الانتاج ومن ثم رفغ أسيمار بيسع منتجاتها لتتبكن من تحقيق أرباح .

· تقييم قرار الناجير الاستثماري:

Capital Lease Evaluation

لتقييم قرار التاجير الاستثباري ، غان البحوث في مجال المحاسبة والنمويل تحتوي على المسديد من النباذج والطرق ، الآران هذا الباحث مسموف يناتش طريقتين تحوزان القبسول من جمسوع الماحة، .

الطريقة الاولى : الاختيار بين التلجير أو الشراء Buy or Lease Decision

في عام ۱۹۷۲ تدم الاستاذان Johnson and Lewellen

طريقة تجليلية بيقتضاها يقارن مباق التيبة الحالية المرتبة على قرار شراء اصل ممن يصاق التيبة المللية المرتبة على امستثجار هذا الاسل ، وقبول البديل ذي مساق التيبة الحالية الاطل

هذا الأصل ، وقبول البديل دى صاق القيسة الحالية الأملي الحالية الأملي (Johnson and Lewellen, 1972: 815-823

وتتخلص هـذه الطريقــة في المادلات الآتية : __

صافى القيمة الحالية لقرار الشراء (NPVP)

كالاتى: (١)

حيث أن : C = ثبن الشراء النقدى للأصل الذي تقسرر

اقتفاؤه r = معدل ضرائب الدخل (ضريبة الاريساح

التجارية والمسناعية)

- التجارية والمسناعية)

الشرائب والإعلاك كتنيجة لشراء الإسل

- التحديث كتنيجة لشراء الإسل

NPVP = - C +
$$\sum_{k=1}^{n} \frac{(1-r)^k t + rD_k^k}{(1+k)^k} + \frac{S-r(S-B)}{(1+k)^n}$$
 (1)

$$NPVL = \sum_{t=1}^{n} \frac{(1-r) R_{t}}{(1+K)^{t}} - \sum_{t=1}^{n} \frac{(1-r) L_{t}}{(1+1)^{t}}$$
 (1)

ولقد عرفه الراى رقم ١٣ مجلس معلير المحاسبة المالية الامريكي بالتعبير الآتي :

The rate that, at the inception of the lease, the lesse would have incurred to borrow the funds necessary to buy the leased asset on a secured loan with repayment terms similar to the payment schedule called for in he lease (AICPA, FASB Sattement No. 13, par. 5 (0).

هذا ويلاحظ أن القند الاسامي يوجه اللي طريقة الامتياري من التأجير أن القرراء في تقيم التأجير الامتياري من قسراز الاستثماري من المسراز الامتياري من قسراز القراء (الاستثماني) وقرار القمويل ، فالمحلة الأولى من أن تقرر الشاهاء ما أذا أناست في حاجة المريقة الحصول على أصل ما ومن ثم قانها تقرر طريقة الحصول على أصل الامتيار الاستثماري من طريقة الحصول على من المناتا المتيار الاستثماري بديل مشابه من المجيسة القراء من طريق الاستثماري بديل مشابه من المجيسة القراء من عربي الأستاذات التولي ، ويميز الاستثماري بديل مشابه من المجيسة عن المجيسة القراء من المجين الاستثماري بديل مشابه من المجيسة عن المجيسة القراء المتكاري بديل مشابه من المجيسة عن المجين المتحادات القراء من المجينة المتحادات المتحادات المتحادات المتحادات المتحدد المتحد

Because the lease is presumed to require a contractually predetermined set of payments, it is reasonable to compare the lease with an alternative type of financing; available to the company that also required a contractually prodetermind set of payments, that is, a loan.

(Thus) we are only determining whether leasing or bortwing is preferable (Bierman and Smidt, 1975; 271).

لهذا نان التعليل يجب أن يركز على قسرار التمويل بالقارنة بين قرار التأجير الاستثماري أو التقرير العثلماري أو الانتزائق لقراء العالم ماء يقتضى تقديم الطريقة الثانية لتقييم قرار التأجير الاستثماري الاستثمارية الاقتراض Borny or Lease Desision

 المناز ة ، فهي عبارة هن معمل التوزيع السنوي الصحد في الصحد في الصحد في الصحد لا التحد لهذه الاسبع . وحيث أن توزيعات هدف الاسبع . وحيث أن توزيعات هدف عبار المناز عليه المناز المن

الساهية النسبية ٣٠ ١٠ ٢٠	الثيمة ((بالليون جنيه) ۳۰ ۱۱ ۲۲	بيسان اسندات اسهم مبتازة اسهم عادية أرباح محتجزة
X1	1,	

واذا فرض أن تكلفة كل مصدر من المسادر المسابقة هي ٦٪ 4 ، ١، ١ / ٢ / ١، ٢ / ١ عـلى التوالى 4 فان حساب المتوسط الرجح لتكلفة رأس المال يكون كالآني :

التكلفة الرجمة	تكلفة مصدر رأس المال	الساهية النسبيه ،	بيان
(٪) ۱ کدا درا	(%)	(%) * *	سندات
گر۲ ۸ر٤	11	1. Y. E.	اسهم ممتازة أسهم عادية أرباح محتجزة

المتوسسط المرجح لتكلفة راس المال

ا بعدل العائدة على الإدوال التي تقترضها النشأة الستادرة والذي يستخدم في البحاد التيمة الحالية الاستشاري الحالية الاستشاري غيو اتل بعدل عائدة يكن بمتنضاه الانتراش الدوري للإدوال الللارمة أندا الاستلازات المسالة الإعراض المتعارضة المسالة ا

finance the purchase of the asset by a loan, the particular loan repayment schedule chosen will not affect the present value of the loan (Bierman and Smidt, 1975: 271).

ريستنتج معدل القصم من المادلة الآتية : (٢)) حيث أن :

تقرر اقتناؤه از فيمة المقره المتقدى للأصل السذى تقرر اقتناؤه از فيمة المؤرض) * المسائدة المؤرخ دوريا سيدادا المسائدة

Mr. = قيمة المدفوع دوزيا سدادا الحسائدة القرض واصل القرض ·
عدة القرض -

ا = معدل المصم والذي يجب استنتاجه
 من المعادلة السابقة •

وبعد احتساب بعدل الخصم فإن الخطوة التالية هي أحتماب القيمة المائية للنشقات القد سيو الفاريم المرتبع على كل هن قسسورار التأجير الاستثماري والاقتراض وشراء الاصل وقبسول الاستثماري والاقتراض وشراء الاصل وقبسول الديل في المائيات العالم وتلخص هدف الطريقة في المائيات الاتحة :

فكرة هذه النباذج نتجت من القراعات الاتهة :

Burrows (1977: 437-442), Dopuch, Birnberg, and Denski (1974: 23x-250), Henderson (1976: 147-x5x); and Katugampola (1977: 300-302).

القيمة المالية للتدفقات النقدية الخارجسية نقيجة قرار التأمير الاستثماري (PVL) تكون كالآتي : (2)

أما القيمة المالية للتدفقات النقدية المفارجة نتيجة الاقتراض وشراء الاصل (PVP) تكون كالاتى : _

$$C = \begin{cases} \frac{h}{\ell} & \text{Mt} \\ \frac{\ell}{\ell} = l & (\frac{1}{2} + 1)^{\frac{1}{2}} \end{cases}$$

$$PVL = \sum_{k=1}^{n} \frac{(1-r) L_{k}}{(1+1)^{k}} + \sum_{k=1}^{n} \frac{(1-r) O_{k}}{(1+K)^{k}}$$
 (1)

$$PVP = C + \sum_{k=1}^{n} \frac{(1-x) P_{t} - x Dt}{(1+x)^{t}} - \frac{S-x (S-B)}{(1+x)^{n}}$$
 (a)

كل من البديلين ، نقى هسالة الانتسسرافي لشراء أصل معين ، قأن اقساط الاهلاك الخاصة بالأصبل والفوائد البنوبة التي تدفع على القرض حتى تمام سداده تعتبر أعباء تحميلية على الارباح (كممر وفات ابرادية) ، كما أن طريقة الاهلاك الستخدية تؤثر على هـذه الاعباء التحملسة . معندها تستخدم اهدى طرق الاهلاك المعمل مثل طريقة التسط المتناقص ٤ غانها تسهم بدفسيم ضرائب منخفضة في السنوات الاولى من حياة الاصل ويقم ضرائب مرتفعة في السنوات الأخيرة مما يعظم من القيمة الحالية للأدخار الضريبي . لهذا قائد من المنطقى أن يطيق الدير المالي لأي منشاة في تخطيطه لضم إلى الدخيل القاعيدة المامة الآتية : هندما تكون هناك الرصعة قانونية للتمتم بمبزة ضربية فانه يمب التمتم بهبذه المزه عاملا وليس املا (Horngren, 1972: 502). ومن ثم بر مافتراض ثبات الموامل الاخرى بـ فان تطبيق قواعد الاهلاك المجل قد يشجم قسيرار الاقتراض لشراء الاصل بدلا من استحباره كما أن تطبيق قراعد الل حرية في حسباب الاهلاك (مثل اتباع طريقة القسط الثابت) قد يشجع قرار التأجيز الاستثماري •

يشمع قران التاجير الاستخداري المقاللطريقة والقيم قراد التاجير الاستخداري طبقاللطريقة الثانية ، فأن الامر يتطلب حساب معدل الخصـم الذي على أسامه تقدر القيمة الحالية لدفرعات الإيجازات الدرية هو المدل الذي يهسب أن يساوى قيمة القرض (ثمن الشراء الفـــودي للاصل ، بالقيمة الصالية لهيدل المنفرعات لهذا للنرض بوفرياته - ويجبر الاستاذان

من هذه النكرة Bierman and Smidt من هذه النكرة

... if the discount rate used in the analysis is the same as the interest rate that the firm would have to pay if it actually attempted to

حيث ان :

O_T = النكاليف النقسدية الدورية نتيجة قرار المشراء الاستشارى لملأصل · P_T = التكاليف النقدية الدورية نتيجة قرار Rola الأصل ·

أما باقى المنظلمات فهي كمييا وريت في الطريقة الاولى (المادلات (١) ، (٢) ٠ ويمكن توضيح هذه الطريقة بالثال الرقمي الحي: ـ تررت منشأة ما شراء الة تبلغ تكلفتها الغررية ١٠٠٠٠ جنيه وعمرهـــا الانتاجي ٥ بمنوات وأمام المنشاة بديلان : البديل الاول هـــو ان تقترض مُبلغ ١٠٠٠٠ جنيه وتشترى همذه الالة على أن تقوم بسداد هذا القرض على خمسة الساط سنوية متساوية تيمة كسل منها ٢٦٠٠٠ جنيه وأن تنفع مصروفات صيانة سنوية ١٠٠٠ الآلة متابل ايجار سينوى تيمته ٢٨٠٠٠ جنيه ومصروفات تأمين سئوية قيمتها ٥٠٠ جنيه ٠ هذا ومعدل تكلفة رأس المال لهذه المنشأة ببلغ ١٥٪، كما انها تستخدم طريقة مجمع أرقام السنوات sun of years digits في حساب قسط الاهلاك المدنوى مع عدم احتساب اى قيمسة للنقايسة ومعدل ضريبة الدخل (ضريبة الارباح التجارية والمساعية)يبلغ ، ٤ /اللاختبارين البديلين قان التقييم يتم على الخطوات الآتية :-

\" يملسب معدل القصم الذي على الماسه تقدر القيمة المالية المفرعات الايجارات الدورية باستخدام المادلة رقم ٣ كالآتي :--

ريمل المبادله السابقة فان معدل الفصم = غاره // هذا المدل يصبح بمسسد الشرائب ٢٢ره/ . ٧ - القيمة المبالية للتدفقات النقدية الضارجه تتبية قرار التأجير الاستثماري (باسسستخدام المادله وقم ٤)

 ٣- القيمة الحالية للتدفقات النقدية للخارجه نتيجة الاقتراض وشراء الأصل (باسمستخدام للمائلة رقم ٥)

ويمقارنة القهة المالية لتكلفة الاقتسراض والشراء بالقيمةالمالية لتكلفةالتاجير الاستثماري . يتضح أنه من الإنضل لتضاف قسسرار التاجير " الاستثماري بدلا من قرار الاقتراض والشراء وذلك لاتخفاض تكلفة الإول عن الثاني "

ملاعبة التاجير الاستثماري لظروف الاقتصاد المري :

أن تطبيق نظام التأجير الاسمستثماري في المجتمعات التقدمة لايعنى تلقائيا انه يمكسسن (أولا يمكن) تطبيق هذا الاسلوب أي السلل الاقتصاد المصرى • أن الأمر يمتاج الى دراسة متاتية للموضوع ، وإذا ما كانت دناك فسائدة من استغدام هذا النظامةانه يجب تذليل الصعوبات التي تمترض تطبيقه ٠ فاذا كانت كثير مــــن الشركات تستورد تجهيزاتها الراسمالية مسن الغارج فان عذا يستدعى تدعيم هذاالنظــام بتشجيع الشركات الاجنبية التي تعرض خدمسة التأجير الاستثماري بفتح فروع لها في مصر ، خاصة وأن المصول على المملات الاجنبية عن طريق الاقتراض لشزاء ألتجهيزات الراسمالية ليس امرا سهلا • فقدرة الشركات التي تعمسل في مصر (محلية أو أجنبية) على الاقتراض من المارج ممدودة بسبب ثوقع تخفيض قيمة الجنيه المرى بالنسبة للعملات الدولية الاساسية وذلك لموامل كثيرة منها:

١ ـ زيارة عملات القضم عي مصر مقارضة يعمدلات القضم في الدول الاخرى والتي فها مائقات اساسية في القهارة والاستقدار مع مصر والذي يؤدى الى نقص حجم الصادرات المصرية وزيادة عجم الواردات * هذا المؤففة لد يذهب المحرية المحكمة الى تخفيض لقيبة الجنبه المحري لزيادة



قد يزيد معدلات التضخم والذي قد يؤدي الي ا تخفيض قيعة العملة •

 التزايد المستمر في الفرق بين سعرالتبادل الرسمي وسعر التبادل الحر والذي قد يدفـــم الحك مة ألى تخفيض قيمة العملة ›

والجدول التالى يعرض لبعض المسؤشرات الممزية الرتبطة بعمدلات التبادل .

الماسرز مسلى التصسدير وانتاج المسلح التي تستورد ٢ مع مهز البيزان التجاري والذي قد ينفسح المكومة التي تخفيض قيمة الجنبه انقيبدالوارادت و ترسيع المسارات و ترسيل الشعر الشدر و والسدى

مسدول رقم (۲) مؤشوات ترقع تنفيض *قيمة الجنيسة* الصـــــــــرى

عبدز البيزان التجارى (بالطيون جنيسه)	% التغيريان نبو النقود على السنه السابقــه	نو إلظبـــود (باابليون جثيه)	لتيسادل جنوسة الحسر	د ولاړ لکل	النتب
2,771 1,171 2,00.7 1,171 2,171	Y,1 17,0 YY,1 YE,Y 15,5 15,5 YE,0 YE,0 YY,0 17,0 HT,6	0 67 0 00 0 17 6 10 11 10 11 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10	ارا ۱مارا ۱مارا ۱را ۱را المارا غییر غییر غییر غارا غیر المارا الاال المارا ال المارا المارا المارا المارا ال المارا المارا المارا المارا ما المار المارا المارا المارا المار المارا ما المارا المارا ما المارا المارا المارا المارا المارا المارا المارا المارا المار المار المار المار المار المار المار المار المار المارا المار المار المار المال المار المال المار المار المار المار ال المار المال المار المال المار المال المال المال المال المال المال المال المال ال	7,17 7,17 7,000 7,000 7,000 7,000 7,000 7,000 1,571 1,571 1,571	**************************************

<u>السدر:</u> الاعدة 1 ه ۴ ه ه البنك الاهلى السمرى ه النشرة الاقتصادية (السدد الأول) ١٨٨٠ للعدد الرابع ١٩٨٧ عسيد ٢ من صام ١٩٠٠ - ١٩٧٠ من :

Franz Pick, cd. 1975-1976 Pick's Currency Year book, New York: Pick Publishing Corporation, 1976, P. 197

عادی ۱۹۷۸ ، ۱۹۸۰ من :

U.S Department of State-American Embassy, Cairo. Foreign Economic Trends-Egypt. Washington, D.C., November 1980,P. 10.

غير - غير متوفر

القول أن أحلى البيانات السابقة ، فانه يمكن القول أن أخطار أسمعار أسبراء المسرى النول الم المسرى المسركات عن الاقتراض من الغارج للمسراء المسركات عن الاقتراض من الغارج للمسراء المسركات الراسسائية منا يقهسر مضرورة التركيز على التأجير الاسستانات في للامول الراسعائية من يمكن للشسركات في مصر أن تستقيد من التكتولوجيا المطورة في المناجرة و

الماسية المالية والتاجير الاستثماري

(FASB Statement No. 13 "Account-

ing for leases»)

ورجح السبب في تهنى هـــذا الرأى الى ان الماهلة الماسية للتأمير قد لالت بحدث ونقاضا والماسية الماسية والماسية والماسية والماسية والماسية والماسية والماسية والماسية والماسية المؤلى تتيمة لمؤله المؤلفات المنحدة ، وقد جاء هذا الرأى تتيمة لمؤده المؤلفات والموسية ،

ريفقتضي الرأى رقم آلا قان هناك ترمين من التجيير : التجيير الجاري والتتجيير المستشاري والتجيير المستشاري (الرأسمالي) - ولتقليل الإختلاف في القصير بين هذين الغرمين من التأجير (والشار اليهما لأدياني البدي أن أن الزاي رقم ۱۳ يتطلب مسن المستاجير ان يراسمل التجيير

(Capitalise the lease) الأعمل المانب الاعمول من قائمة

الركن المالى وظهور الالتزامات المقابلة لهدا الاميل في جانب المضموم من الميزانية) أذا قوافر واحد أن اكثر من المعايير الاربعة الاتية في بداية عقد المتأجير (FASB Statement No. 73, 7077p.7):

١ــ اذا كانت ملكية الاصل تتمول أو تنتقل
 الى الستاجر في نهاية عقد التأجير *

Y – أن عقد للتأجير بمترى على غيسار الشراء التقاوشي Dargain Purchase option الشراء التقاوشي وهذا الأشرط بعكن المستجر من شراء الاصمل بين القيمة البجارية المتوقعة في تاريبيخ ممارسة هذا الغيار كما أن القرق بين الشراء التقاوشي والقيمة الجارية المتوقعة يجسب أن يكن كبيرا على عيدي مكن ممارسة هذا الشرط من قبل المستجر.

٣ ـ أن مدة عقد التأجير تعامل ٧٠/ أو أكثر من الصياة الاقتصادية المقدرة للأصل المستأجر .
 ٤ ـ أذا كانت القيمة المصحالية للمدورعات التحاليف التحصياتية لدورعات Executory costs

التأمين ، والصححيانة ، والضحرائب التي يدفعها المؤجر) تعادل او تزيد عن ٩٠٪ مسن المتيمة الجارية للأصل المؤجر ·

واذا كأن عقد التأخير الإيشمل ايا من المايير السابقة قان هذا التأجير يصنف ويعامل كتأجير جارى أو خدمى •

البررات النظرية لتبنى المعايير السابقة :

لمرفة واستكشاف المبررات النظرية لوضع معايير محددة لتصنيف انواع التأجير فأنه يمكن ذكر النقاط الاتبة:

(f) أن منهج وضع معايير محددة للمعالجة الماسبية لناحية أن مشكلة معينة يلقى تاييد.ا واسعا من جموع الناحثين في الجامعات ، مديرى الشركات ، المحاصيين ، ومستخدمي البينسانات والقوائم للالية *

نهذه اللقات تمتقد أن وجود مجدوءة مصن المايير الماسيية بمكن تطبيقها بطريقة موصدة على بملايقة بطريقة موصدة المايير المايير المايير الماييرة بعن على المعام المعام مقايس واجراءات متعددة أن وحدات قبل المعام عليس ومم فهم من تصديمين على سليم الموارد الماحة في سرية من تصميم على من الماية والماية والم

عدا على الاقل قد يؤدى الى تضييق مجموعة البدائل القبولة

(Dyckman, Downes and Magee, 1975: XII)

(ب) يهد الماسيون معايير كمية مصحيدة تغيرهم كيف أن عقد التأجير يقترب من عقد الشراء بتطبيق نسب محددة مثل ٧٥٪ محصن هياة الاصل أو ٩٠٪ من قيمة الاصل ، وهسدا

•>

على الحياة الاقتصادية له • كما أن الدفوعات التأجيرية الدورية يجب أن توزع بين تففيض الالتزام ومصارفيه القائدة بطريقة تنتج مصـدل نائدة ثابتا على الرصيد التبقى من الالتزام (FASB Statement No. 13, par. 10-12)

هذا ويلاحظ أن أهلاك ونقاد الأصل المستأجر وتخفيض الالتزام المقابل لهذا الأصل المستأجر لجراءان محاسبيان مستقلان خلال مدة العقد فالمستجر يهاك الأصل طبقا لسياسة الامساك المخاصة به دون الارتباط بالبلغ الذي يخفض به الالتزام : ولترضيح ذلك يمكن عرض الشسال التألير :

ستاجرت منشاة الله لدة ٥ سنوات على أن تدفع الساطا سنرية قيمة كل منها - ١٠ ومعال الثاندة الدوري الذي يمكن بمتضها «الانتراض الدوري الكرمال اللائمة لشراء الاصل المؤجر على اقساط من ١٦ أن القيمة المحالية الإصاط التاجير الاستشاري تكون ١٣٠٠ جنبهات الجدول التالي يلفض المائكة القيمة الحالية اللاصسل الزجر من الغائدة الركهة ،

المبررات التقرية لتبنى المعاملة المواسسيية. السابقة :

(أ) الأصول المستأجرة تعتبر موردا اقتصاديا Economic resource.

فالاصول التي تموزها المشاة وتثبتها في قائمة المركز المائي يجب أن تعكس جميع الموارد الاقتصادية للوحسدة والتي يتوقع أن تؤدى خدمات اقتصادية مستقلة • لهذا فعندما يكون التاجير الاستثماري _ كوسيلة بديلة للحصول على الشيمات الاقتصابية - غير قابل للالغاء ويعطى نسبة كبيرة من الحياة الاقتصادية لملاصل فان المستاجر يحصل على حق استقدام الاصل وان كان ليس مالكا لهذا الاصل · نتيجة لهذا فان المعاملة المجاسبية يجب ان تركز عبلى التشايه في الفوائد الاقتصادية المتوفرة لكلى من مستاجر الاصل واغر مالك لمثل هذا الاصل٠ والتفاشي عن هسده الحقيقة يغفل المسوارد الاقتصادية المتاحة المستأجر وننك بالتركيز على ملكية الاصل في نهاية عقد التأجير والذي تكسون قيمته ضئيلة ف/ذلك الوقت • (﴿) يساعد على قياس ومعاملة عقد التأجيد كميا في
الدفاقر القرائم المالية - أعنساء ايكون 9/ي إل
الكثر من الحياة الاقتصادية القدمة اللاصب
مرتبلة بعقد التأجير، فان هذا يعنى أن للأجد
والساهد في مسارستهما على المبلغ القابلالجوب
الاصل برليان عالية وأهمية على حقيقة أن
الأستاجر سوف يقيصل الجوزه الأكبر من مخاطر
المساتدة المسل - كما أن نسبة - 4 ي من قيمة
الاقتصادية للاصل - كما أن نسبة - 4 ي من قيمة
الاسل تركز ايضا على مضاطر الملكية بالنسية
المساتجو - المساتجو - المساتحو -

روب) على الرغم من المبادلات والماقشات حول المايير المهديدة مثل نسبة ٧٥ بر ١٥ و ٧٠ الراعة المايير المهديدة مثل نسبة ٧٥ برا و ٧٠ برا المهديدة المقابر عصن التأجير أي التأجير أي المايية أصباء أعلمة أن تطبيق مكافأت المائية وكما أن اكتماب غيرة أن تطبيق ما المايير المعددة يمكن من مما التغييرات اللازمة لواجهة المفائل التي يمكن من التغييرات اللازمة لواجهة المفائل التي يرجهها المعاسيون الثانة تطبيق هذه المعايير (Ferrate, 20%, 20%)

(د) أن البحوث والدراسات الماسبية تؤيد التطلبات والمغلبير القيد نص عليها الراى رقم 17 فيانات عدم عليها الراى رقم 17 فيانات عدما التحديد التأمير قبل مساعدت أن تقول مساعدت أن تقول مساعدت أن التحديد منا الراح وهذا الاتبحاء يمكس الاستجابة الماسيات بضرورة الاخد في المسابان لتناقع المحسوت والدراسسات الماسيدة عملية علية الماسيدة عملية عملية وهما وتطوير الماسيد الماسيدة للماسية عملية وكفاءة هده المعاييد الماسيدة لريادة عملية وكفاءة هده المعاييد الماسيدة

(Beaver, 1973: 49-50) الماسية والتقرير عن التاجير 'الإستثماري Accounting for and reporting on leases.

طبقا للرائي رقم ١٧ ، هان المستأجر يصبحل التاجير الاستثماري كامسل وكالتزام طبقا للقيمة السوقية الجارة المصل أو طبقا القيمة المساقية المساقية المساقية المساقية المساقية المساقية ويتطلب الرائي رقم ١٢ أستؤاد قيسة هذا الامسال بطريقة تنقل وسياسة الاهسلال اللي بالنسبة للأحمول المملوكة التي يتجمها المستأجر بالنسبة للأحمول المملوكة التي يتجمها المستأجر بالنسبة للأحمول المملوكة

* The Accounting principles
Board (APB) StatementNo. 4 defines assets as «economic resources
of an enterprise that are recognized
and measured in conformity with
generally accepted accounting prin-

ciples». The following characteristics are essential to consider the event as an asset:

r — There must exist some specific right to future benefits or service potentials. 2 — The right must accrue to a specific individual or firm.

3 — There must be a legally enforceable claim to the rights or services

(Hendriksen, 1977: 256-258).

جسسدول رقم (۲)

جدول أهلاك القيمة البالية للأسل الرجيب

السُنهلك من القرض	الفافسيدة	المدفوعيسات	الرميد التيقى في	اليند
المسطول من الدرق	7/17	المنهــــه	نهاية المنسسه	
			77.0	صفسر
A.F.o.	577	1	T - TY	١١
740	770	1	74.37	٧
Y17	AAA.	1	179.	٣
YAY	7 - 7	1	417	٤
٨١٣) • Y	1	مقسر	٠
77.0	1790	à · · ·		

قالاصل السناجر سوف يسجل بقيمة قدرها ه٣٦٠ ويخفض بنسبة ٢٠٪ أو ٧٢١ جنبها كل عام (باستخدام طريقة القسط الثابت أن الاصلاك أو النقاد) •

> (ب) التأجير الاستماري يمثل التزاما مصددا An obligation

فتقرير الالتزام أن ألخصوم يعتدد على أهمية الاحتمادية الاقتصادية الاقتصادية المثل المنطقة الاحتمادية أن المتلا المستاجرة أن التناء أصول معينة ، فعندما يدخل المستاجرة أن عقد تأجيد لاسكن الفائرة أمدة سنوات فأنف

يمصل على سلسبة من الحسقرق والغرائد الانتصابية المتعاقبة والتي يتوقع أن تتنفق من استخدام الاصل المستاجر ، كما أن المستاجر يلزم نفسه بدفع مبالغ دورية منتظمة للمؤجس

مقابل الحصول على هذه الغوائد الاقتصادية وجنف هذا الالتزام من قائمة المركز المالي يؤدى الى تغفيض الالتزامات •

(ج) الحاجة الى المتارنة The need for comparability

فالقوائم المالية لمنشأة تستأجر أصلا معينا وأخرى مالكه لمثل هذا الاصل يجب أن تكسون

تابلة المقارنة ، فجوهر الخدمات الاقتصادية التي تقديها هذه الاصول هي نفس الشيء الا أن . الصورة هي التي تختلف (ملكية الاصل) ، فاذا



العامل بعكس اذا ما اعتبر هذا التاجير تأجيرا جاريا أو خدميا * (Erickson, 1977: 52)

(ه) التأثير على قائمة الدخل

Income statement presentation

عندما يراسمل التاجير الاستثماري ، فيان قائمة الدخل تحمل بمصروفات الفائدة واهلاك الاصل والتى تتناقص سنويا خلال المي الاقتصادية للامسل وذلك بسبب تناقص مصروفات الفائدة عسلي الالتزام (بافتراض استمدام طريقة القسط الثابت في مساب قسط التفاذ) • ومن تاحية اخرى فعندما لا يراسمل التأجم الاستثماري ، قان المدق وعات الدورية سوف تجمل لحساب الدخييل في كل عيام لارتباطها بتصفية الالتزام بغض النظر عسسن الانتفاش في المقدرة الاقتصادية للاصبل بمرور الوقت • وهذا الاثر يكون ذات الهمية عندما يمثل الابحار بندا رئيسنا من المعروفات وحيساة الاصل الستأجر طويلة ، حيث أن الجزء المتعلق بالفائدة سوف يكون كبيرا في المبتوات الاولى ومنهج الراسملة للاصل الستاجر سوف يترك اثرا على قياس الربح الدورى ، ولتوضيح الاثر على قائمة الدخل يمكن أسستخدام البيانات الواردة في المثال السابق • فاذا اعتبر التاجير تأجيرا اجباريا أو خدميا فان المسدوقات السندية مقارنة بالمسروفات السنبوق أل حسالة التامير الاستشاري تكون كالاتي : _ هارت شركة ما حقا قانونيا على اصدل معين ولققت على دفع الصدا دورية خلال الحيساة الانتصادية لهذا الاصل غائه ينتج من ذلك اصسل طريق التأمير الاستشارى عائجا ملهبا النزام التأمير الاستشارى عائجا ملهبا النزام يعدن بدفع ايجار دورى مقابل حق استشام صدا الدمساء من أن حقيقة الاصلاء من مانين نصولا والتراجات على الدرضم من أن الشركين أصولا والتراجات على الدرضم من أن الشركين المواليات الانتصادية ليس نفس القيء لهذا الماسيي لكل من المسالف طالع التأمير الماسيي لكل من المسالف والمتازير الماسيي لكل من المسالف والمتازير يعدن الماسيي لكل من المسالف والمتازير يجب أن تكون مضاية انحقيق الثبات والمتازير يجب أن تكون مضاية انحقيق الثبات (Graham and Langenderfer, vigs; "

59-62). (د) القياس المسميح لرأس المال المامل

The correct measurement of working capital مابقاً للراي رقم ١٣ عقرة ١٣ ٤ عان الالتزامات

الناتية عن التأيير الاستثماري سوف تعسدد متفصلة في قائمة المركز المالي تحت علسوان التزامات مقابل التاجير الاستثماري

Obligations under capital lesses تكون موضعي الفلس الاعتبارات الفلس الاعتبارات الفلسة بالالتراجات الأخسرى بتصسيلها المتالمة والتزامات غير التزامات غير متداولة والتزامات غير المتعاولة - هذا اللجج سوك يؤثر عملى وأس المال المستأجر حيث تزيد الالتزامات المال المستأجر حيث تزيد الالتزامات المال للمستأجر معيد تزيد الالتزامات

المصروفات الصنوية تحت التأجير الإستثماري المحت التأجير الإستثماري الفائدة + قسط النفساذ		السنة	
D	0	اجمالى	

الافصاح عن التأجير الاستثماري Disclosure of Capital leases

بالنسبة للتأجر الاستثباري يتطلب السراي ,

رقم ١٢ الخيار الملومات الاتبة في معلب قائسة
الركز اللهي : القيدة الإجمالية المصول عسلي
المركز اللهي : القيدة الإجمالية المصول عسلي
المان طبيعة وطائفها ، مجمع الفقاة الشاص
الاستجاري مصفقة الي المتزامات جارية رفير
الاستثباري مصفقة التي المتزامات حلي القرائم
المالية حمل الملحقات التاجيرية في المستقبات
المالية حمل المعامات التاجيرية في المستقبات
التي تقرف نقيجة التالية والشروط المتبسدة
ترزيع الارباح ، واصدار مسمندات والقائمية
ترزيع الارباح ، واصدار مسمندات والقائمية في

The role of financial statement data is essentially a preemptive one that is to prevent abnormal returns accuring to individuals... The policy is: if there are no additional costs, of disclosure to the firm there is prima facie evidence that the item in question ought to be disclosed. The relatively simple policy could greatly enhance the useful-ties of financial statements (Beavert, 1973; 18 — 53).

 هذا ريلاحظ أن عهم راسملة التأجير يؤدى على الى توزيع مصروفات التأجير بالتصاوى على مدة علد التأجير وأن يكون هناك أثر على قائدة الزكر المالى • أما راسملة التأجير تؤدى الى أن مجموع الفائدة بالإضافة الى اقساط النفاذ سوف تزيد على الإقساط الدوريةالملاوحة في المسئوات الإدلى وتتقفض عنها في المستوات الإضوة ، كما أنه تصحت شمسوط التأجير الاضوة ، كما أنه تصحت شمسوط التأجير

الاغيرة ، كما أنه تصحت شمصــروط التاجير الاستثمارى تزيد الاصول أو الالتزلمــات في قائمة المركز المالمي •

ريلاحظ أن جملة المصريفات التي تحصل ا لقائمة النخل خلال حياة الاصل تكون متسارية تحت كل من التأجير الاستشاري والتاجسير لياري ، الا أن توقيت الاعتراف بالمصروفات ينتلف وهذا الاختلاف لل التوقيد أدات فيسة للبشات التي تستخم الناجر بنسبة كمسيرة كما أنه أذا أعطيت الخيار بين استخدام نوصى الناجر في الدغائر ، غان محظم النشات تغصل الناجر في الدغائر ، غان محظم النشات تغصل العابرين الحاسين الحاسين الحاسفة الحاسفة الخفا في

(Dearden and Shank, 1975: 300-303).

وفي هذا الشان تظهر اهمية المماسية عسمن من الانتباس التالي :

The majorty of analysts and loan officers indicated that lease earls talkation did not affect their evaluation of lessee firms. Yet, when asked to evaluate two economically identical companies that differed only in the method of accounting

for lesses, a lage number of these same individuals evaluted the company which didn't capitalize lesse obligations ans superior. This is particularly perplexing in tha tithe subjects were told that only the accounting me



هذه القوائم بعرض واظهار العمليات الاقتصادية التي حدثت * لهذا فان متطلبات الراي رقم ١٢ تمكن أحد الاعداث الاقتصادية للمنفسساة رتماعد في معرفة توزيع الموارد الاقتصادية بين المسئمرين * Mitchell, 1979: 435

غلاميسة البعث

ان مزایا قرار التاجیر الاستثمـــاری هی مزایا نسمیة ولیست مزایا مطلقة لان هذه المزایا تختلف من وقت لاخر وتفتلف من منشاة الی آخری - کما ان الادارة عندما تقارن- قــرار

الاقتراض والشراء بقرار التأجير الاستثماري قائها بجب ان تدرس البيئة الخارجية التي تؤثر على مثل هذه القرارات ومن بين هذه العرامل المناسعة الضريبية التي لها تأثير كبير عسملي قراري المتاجير أو المشراء •

ربالنسبة لتقيم قرار التأجير الاستثماري ، غانه تكلفة أيجار الاصل يجب أن تقارن بتكلفة الاقتراض لشراء هذا الاصل بعد الاخســــ في الاعتبار اثر الضرائب على كل مــن البديلين .

كما أن أخفاس أسمار التبادل للجنيد المصري راحتمال تخفيض تبيتة قد يؤدى الى أمجيام معظم الشركات عن الاقتراض من الفسائية مصا لاستيراد المدات والتجهيزات للراسمائية مصا ينظير أمعية التركيز على التاجير الاستثماري للاصول الراسمائية حتى يسكن الشركات في المحمول أن مستقيد من التكنولوجيا المتطورة في الخار من سائية على التكنولوجيا المتطورة في الخارج مسائية المساورة في الخارج المساورة الم

وبالنسبة للمحامية المالية عصن التأجير الاستثماري ، يلاحظ أن تبنى السراي رقم ١٣ لجلس معايير المحاسبة المالية الامريكي والخاص

بالماسبة عن التلجير يستجيب لوجهة نطسر مستخدمى البيانات والقوالم المالية فيما تعلق بالتأجير باعتباره حنثا انتصاديا يؤثر عسملي

تقصيص الوارد بين الستثمرين بما يتطلب... من اقصاح كامل لهذا النشاط وفي هذا المال يمكن الترصية باستخدام وتطبيق الرأى رقم ١٣ بالنسبة للشركات المحرية التي تستخدم التاجي

الاستثبارى وبعدها يبكن دراسة وجهة نظـــر المحاسبين في تطبيق هذا الراى والمـــاكل التي تراجههم الناء التطبيق تحسين وتطوير الوطيفــة المــاسبية لتقابل العـاجات المتعددة استخدمي التي أخم المالمة :

كما أن أصدار الرأى رقم ١٣ يه '، اتجاها صحيحا للبحاسبة المالية عن التاجع الاستثباري حيث أن للمراسات والبحوث تؤيد استضدام هذا

الراي * أما المشاكل والمناقشات التي تشسان مول تطبيق بعض المايير قانه يمكن ملها بعد مول تطبيق بعدي ملها بعد المحلة الإيكن الترصية اكتسان باين منها مناقشات المحلة الإيكن الترصية باي تغيير في المحلمة لايمكن الترصية طبقا للراي رم ١٣ • و في هدف المحلسبين للجامعات ان تمقد دورات تدريبة للحاسب بين المحاسب الأداري أن يساعد الادارة في قدرات للحاسب الاداري أن يساعد الادارة في قدرات للشراء أو التأجير ، كما يمكن للمحاسب الأداري أن يستجيب لمحاليات الراي في قدرات للمحاسب المحاسبين للدارة في المحاسبين للمحاسب المحاسبين المحاسبين المحاسبين المحاسبين المحاسبين المحاسبين المحاسبين المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحرات المحاسب المحري المحاسب المحري المحالة المحالة المحاسب المحري المحالة المحاسب المحري المحالة المحاسب المحري المحري

مراجع البحث من ٨٥





المنطهة الصناعة (ب) الإحتسوث. والتطوير (د) تطبيب وير الموارد البشرية ، يتكون مجلس التعساون الاقتصادى المقترح من ٢٠ عضب وأ

يزكيهم الكونجرس ويمينهم الرئيس . ويضم بإعداد تتمساوية مطلين عن الحكومة وينشات الإعبال والمعسال والعامة ؛ يدة عضسوية المجلس ١ سنوات ولا تعد لكار من من توزين ، مهمة المجلس استشارية ونسيقية شاملة

للمعلومات واقتراهات السياسات المتعلقة باعادة تنشيط المسبنامة

الامريكية ، ويقدم المجلس اهماءات وبيانات عن الموقف الاقتصادي المحلى ا والعالمي ، ويراقب الطبيعة المتغيرة

للاقتصاد المسسناعي الاسريكي

تواجه الدولايسات المتحسدة الامريكية في الثمانينسسات بعض الخيارات الدولية التي يغو الخيارات المتعالم الراهنة التي يغو فيها أصحا سوء الإسستثيار في المناعة وسوء توزيع القسوة الماملة - او يمكنها اتخسسالا طريق آخر يطور سياسسسسات المحادث عليه أكثر ثباتا ء وينبني استراتيجية صناعتة قوية تقبل في مجموعة من سياسات القبلال التجاري والاستثمار والمحسسات والتطوير والموارد التشريع ، فقد قدم مجموعة من اعضاء مجلس الشابعة القوية » اوالذي الامداعة القوية » اوالذي الامداعة القوية » اوالذي الامداعة القوية » اوالذي الامداعة القوية » اوالذي المداعة القوية » اوالذي المداعة القوية » اوالذي المداعة القوية » اوالذي المداعة القوية » المالات الامراكة »

...

Stann N Lundine. "Now is The Time For A National Industrial Strategy." Challenge (July-August, 1983), pp. 16 — 2x.

هذه ألميادين هي : () راس المال السنثمر (ب) التوانين والاجراءات

الدكتورة نادية الهددى مدرس بأكاديمية السادات.

ويمرض اقتراح القاتون تأسيس ويمرض اقتراح القاتون الاسمسادي الأحداث وهذه الاستراتيجية . و و بنائل من المستراتيجية . و و بنائل من المسادي المسادة المسادي المسادة المسادي المسادة المسادي المسادة المسادة المسادة المسادة المسادة المسادة المسادة المسادة المسادة المسادي ما اذا المسادة تشديط المسادة تشديط المسادة تشديط المسادة تشديط المسادة تشديط المسادة تشديط المسادية المسادة تشديط المسادية المسادي





المالية ١٠٠ كما معبعد الطس وينشر تقاريره عن توصياته بأولويات التطور الصناعي ، وتوصيات بشأن مشكلات محددة 6 كما سيعمل على انشاء لجان تختص بكل تطاع صناعي على حدة ، ويصدر توصيات عن التفسيحيات اللازمة لوضع استراتيجية معينسة موضع التنفيذ ، أو يوقف عمليـــات أو صفقات معيفة ، أما ينك النطور الصناعي عان ادارته تتبثل في ١٦ عضوا بمجلس الادارة ، ٤ منهم من مجلس التعاون الاقتصادي ، مسدة العضوية } سنوات لاتهسد اكثر من عترتين ، وتبخذ الترارات المالية للبثك في نطاق استراتيجية الجلس، وتتمثل العناصر الرئيسية لمهمة البنك في اته يوجه بواسسسطة الاستراتيجية الصناعية التومية ، ويمد المناعات الاساسية الحيوية النامية بجسزه من رأس المال الصبور اللازم لتشجيع أعادة تنشيط السناعة الامريكية .

...

The Business Month. «U.S. Business Downbeat On France». Dun's Business Month (July, 1983), p. 14.

اجريت دراسة حسديثة عن تأثير السياسات الحكومية مبيلي منشآت الاعبال الدولية الأمريكية في غرنسا شبيلت رجال الإدارة العليا ليده شركة دولية رئيسية حققت كل منهسا مبيعات بأكثر من ٥٠٠ مليون دولار المنشآت نواجه مسعوبات جمة ترجم لدرجة كبيرة الى السياسات الحكومية الغرنسية أكثر منهيسيا للظروف الاقتصادية العالمية ، نتيجة لذلك مان نسبة ٧٢٪ من هذه الشركات أعدت خططها للاستثمار خمسسلال الثلاث السنوات التادمة في دول الهسري في المجتمع الاوروبي، كمَّا أن تسبة ٦٤٪ منها لا تخطط لاستثمارات اخرى في فرنسا في المنتقبلُ القريبُ ، وتسبب المحاولات الحكومية السيستمرة. لتحسين شروط العمل : اتقاص عدد أيام الاسبوع ، وزيادة قترة الإجازات

السنوية ، وزيادة مكافسات تسرك الخدمة ، وزيادة الحد الادنى للاجور ارتفاع تكلفة الإستثمار في قرنيما مما يستسبب قلقا واهتماما بالفين من جاتب مدمري الشركات الدوليسة الامريكية هناك ، الذين يرون ان هذا التحسين الستير لشروط العبل يأتى فالوقت الذي فرضت غيه القيود على زيادة الاسعار ، ولم ترتفسيع انتاجية العمال الفرنسيين لدرجسة مرضیة ، ویری اکثر من نمست هؤلاء المديرين أن برنامج الصوافز الذى تنبته الجكومة متعيز المبلحة الثم كلت الوطنية ، وبالرغم من ان نسبة ٣٩٪ من هذه الشركات الدولية تتلقى مساعدات من الحكومة الا أنها تأتى مساحبة لقيود كثم ة تفرض عليها من قبل الحكومة . أما أعظم الشكلات التي تواجه الشركات الدولية مهى مشكلة الربحية ، أذ أن أكثر من الثلث يخسر أموا لا بالعملة الفرنسيية ، وحتى الذين يحققون ارباحسسا بالفرنكات الفرنسية يجسدون من المستحيل عليهم تحتيقأرباح بالدوكار الامريكي لسبب هبوط تيمة العملة الفرنسية مئذ تولى الحكومسية الاشتراكية .

Irene O. Booker. «Management Errors Litter The Steps To The Closed Doors of 82.» ABA Banking Iournal (July, 1983), pp. 31—41.

في مام واحد توقف نشياط ٢٩ بنكا امريكا و هم سابقة أم تحدث بذلا معالام أما اعالام أما المسابق من علم ١٩٤٠ كانت حقا عتر قامصفة و التركيب البنوك التجارية سو وهسندا التحليل بنقتر أسباب شعث كل معالى البنوك وفي عام واحد ، وما النحل البنوك وفي عام واحد ، وما للمواجل البنوك و بالكان هناك معالى المعالى المعالى المائية و التركيبيسة التي المواجل البيئية و التركيبيسة التي المعالم البيئية و التركيبيسة التي النطاعة . ما منك استحال السحار المسابق التي النطاعة . ما منك اسباب الحرب النشاء . ما منك اسباب أخرى المسابع المسابية المن المسابق المسابق

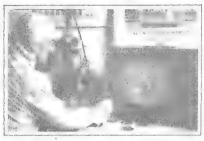
وهل بابكاتنا أن تحد أسباب القصور بتطل قوائمهم المالية ؟ كما يقدم الترور نسبا مالية ، كما يقدم المحرور في . بن مستكور (الأمسول ١٨٤ غيون دولان)) المين ناشونال (الأمسول ١٨٤ غيون دولان)) مليون دولان)) مليون دولان)) مليون دولان)) وكلاهومسالاً بالمين دولان)) وكلاهومسالاً ناشيونال (الأمسول ١٣٤ غيون دولان)) وكلاهومسالاً ناشيونال (الأمسول ١٣٤ مليسون

من هسده النسب : العائد على الأمنول _ الملكية الى الأصنول _ معدل استعادة القروض _ نم___ التروض ... عائد التروض وغيرها . ويالحظ التترير أن جودة التسروض كاثبته هاملا رئيسيا في توقف نشساط هذه البنوك ، وتظهر الاشمسمارات المحذرة في ألمه أمل الآتية : سياسات الاثتمان محل مناتشة _ اعتماد تقيل على المبالغ المستراء (بنسبك بن سيسكوير كان يهول ٥٢ ٪ من التروض والاستثمارات طويلة الأجل بمبالغ مشتراه) ، والدرهسة التي تمول بها الشركة المالكة للبنك متوتها المستثمر قبواسطة ديون . ان علامات الخطر يبكن التنبه لها حكرا عبل سنتين من أحتمال توقف نشـــاط البنك ، وفي كل الاحوال خان الادارة هي العامل الحاسم ، مالتحليسلات تشير بصفة مستمرة الى أن أسباب اخفاق هذه البنوك وغيرها راجمع أساسا إلى تصور في الإدارة .

.

Willough by Ann Walshe. «Automation Outlook — 1983 Is Emerging As The Year of The Executive Computer.» Office Administration And Automation (July, 1983), p.

مسلم ۱۹۸۳ هو عام ۱ الكبيوتر المثخمي للبدير » ميسد أنكسب بنات الآلاب من المدين خبرة فيسة بالكبيوتر الملوف » بدأ التحول الي يكبيوتر أكثر ترة وليضا اكثر تكلف يكبيوتر الشخصي للمدير »



متجاهلة التنوعات السطحية الاقلبهية . والقومية . . فالشركات التي اصبحت مبهورة بالبيعات في الاسواق الدولية كلما تشبعت الاسواق الحالية وبرزت الحاجة لخلق اسواق جديدة أخلت تتسامل عن كيفية تفصيل منتجات لتناسب الأسواق الجديدة يروسا هي الوحدات والانواع التي سيطلبهــــــا المستهلكون ، وتحتسد المنافسة بين الشركات الدولية لدرجة أن العديد منها يفكر بأن المائد لأ يوازى الجهد الذي يجب أن يبذل ١٠٠ الا أن هنساك تو ساعقة تدمع العالم نحو العمومية والشيوع .. هي توة التكنولوجيا ، والتي ومسلت الي مستويات بروليتارية في الانصالات والمواصلات والانتقال . . جعلت سكان الامساكن المعزولة والتاثية والشعوب الفقيرة تتطلم الى التحديث . . تقريبا كل فرد في كل مكان بريد كل الاشباء التي سمع عنها أو رآها أو جريها بواسطة التكنولوجيا الحديثة . . والتنجـة -حقيقية تجارية مستديدة من ظهور الاسواق العاليسة للمنتجسات الاستهلاكية النمطية وعلى نطاق لم يتميل الحد مداه من تبــــل ٠٠ ان المنظمات العملاتة التي تعترف بهذه . المتيقة الجديدة تحتق مكاسب هاثلة من انتصاديات الانتاج الكبير في

سيساعه رجال الادارة العليا الذين يلاحقو رالتطورات الرائسسسدة في التكولوجيا على اكتشساك طسرق جديدة ومتعددة لاستغدام المعلومات والبيانات والاتصالات .

Theodore Levitt. «The Globolization of Markets. «Harvard Business Review (May—June, 1983), pp. 92—102.

في هذه القالة التوية الفريدة يؤكد المؤلف أن الشركات المملاقة الرائدة انتقلت من مرحلة التأكيد على منتجات معدلة لتناسب الستهلكين فيكل سوق او تطر مختلف ، الى تعديم منتجات نعطية عالمة حديثة ومتقدمة يعتمد مليها في الإداء ، وفي نفس الوقت سمرها تليل نسبيا ، لقد امسبحت الشركات الدولية التي تركز عسسلي تقصيلات السنهلكين في كل تطر غير تتلذرة على الاستفادة من هجم الاسبواق المرتقبة لنفس السبب ، أما الثم كات العاليبة مهى مقط التي منتبكن من نحقيق نجاح طويل الاجل بتركيزها على ماذا يريد الانسسراد أكثر من انزعاجها على تفاصيل ماذا يظن كل قرد أنه يمكن أن يفضل ٠٠٠ يجب على الشركات أن تتعلم النظر للمالم بامتباره سوقا واحدة ضخبة

المديرون ورجسال الادارة العليسسا الكبيوتر بدلا من الكتبة والفنيين ، لتد اثبتت الحاسبات الآلية في المقدين الأخبين تدرتها على زيادة انتلجيسة العمل المكتبي ، وقيمتها في انتساج تقارير اسرع ، ووثائق عالية الجودة بواسطة الكتبة والغنبين ، ألا أن مناك جانبا آخر من أسستعمالات الكهبيوتر لم ينظر اليه بجميدية ، وهو مقدرته على دعم تفكير رجسال الإدارية العليا في عمليات أتخساذ الترارات . وعلى عكس النظـــرة السابقة للكمبيوتر ، أي استعماله اسماسا بواسطة الكتبة والتنيين . غان الكببيوتر الشخمى (PC) يتضى في استعماله مباشرة اذ يتدم لهـــم مجبوعة واستحقة بتنصوعة من التطبية صابت التي تتفصيص التحاليل والتقارير آلادارية ، والتبثيل البياني للمعلوم المات ، وأمكانات البريد الالكتروني، والمكاتات التعامل مع مراكز المطومات الكبرى ، وقد حتى هذأ الكببيوتر الجديد تجاحسا كبيرًا لدرجة أن العديد من رجسسال الادارة على جبيع المسستويات سيتفدمونه أو يخططون لاستخدامه ٤ هذا النجاح ينبىء بأن عدد مستخدمي الكمبيوتر خلال عام ١٩٨٣ من المكن ان يفوق ما كان عليه في الخمسسة والمشرين عاما السابقة - هو تاريخ الكبيوتر باكمله ، ويعمل فيسمراء التسويق والاعلان علىالتنبيه بتصميم الكبيوتر الجديد (PC) ويرامجه المتكاملة بحيث تتطلب من المديرين أقل قدر ممكن من الجهد لتعلمها واقصى الاستعمالات المكنة لاستسيماب السوق الضخبة المرتقبة عبسسر الولايات المتعدة ، حتىيتم استغدامه بواسطة كل منائمي القرارات على كُلفة المستويات الادارية ، وفي جميع الادارة ، وفي الاجتماعات للحصول على تقارير مفيئة ، ولاردمال تعليمات للمنَّاطِقُ الْجِغْرِاغِيةِ الْبِعَيْدَةِ نَسْبِياً . . وللاتصال بمراكز المعلومات الكبرى .، وتمكين المحمديرين من عقد الاجتماعات وكل في مكتبه ٥٠ مها

-



التصنيع ، والتوزيع ، والتسويق والادارة . . أذ تترجم هذه المكاسب الى خفض في الاستسمار المالية ، ويمكنهم بذلك القضاء على المناسسين الذين مازالوا اسرى التبضيية الموتة للانتراضات التدبية عن كيف تجمل اسواق العالم . . في الثماينيات . . ذهبت الاختلافات المتاد عليها في التقسيمات القومية أو الإقليمية . . ذهبت تلك الابام حينها كانت الشركة الدولية تستطيع تسويق منتجات العام السبابق أوحتى منتجات التسل حداثة من النتجات القائمة _ للعول النامية ، وذهبت الايام التي كانت قيها الاسمار وهابش الربح والارباح الاجمالية للاعمال الدوليسة اكبير مما يتحتق من الاعمال المحلياة . . أن عالمية الاسعواق بين ايدينا الآن .. وبهذا ١٠٠ غان عالم التجارة متعددة الجنسية يقترب من نهايته . . و أيضا الشركة المتعددة الجنسيية .. مالشركة المتعددة الجنسية والشركة المالية ليسا نفس الشيء . . الشركة المتعددة الجنسية تعمل في اقطيسار متعددة ، وقوائم منتجاتها وتطبيقاتها الفنية والادارية في كل مكان بتكاليف مرتفعة نسبيا ، ، لكنَّ الشركـــة العالية نعبل شبات ويتكلفة أقييل نسبيا كما لو كأن المالم كله ، او المناطق الرئيسية منه وحدة وتحدة م فهى تقوم بتسويق نفس المنتجات الخدمات بنفس الطرق ٠٠ في كل مكان في العالم .

Ralph Katerberg and Gary J. Blau. «An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance.» Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 2 (June, 1989), pp. 249—257.

أختبرت هذه الدراسة العلاقية بين كل من مستوى الجهد واتجاه الجهد وبين الاداء وقوصلت الى أن الاثنين : اتجاه ومستوى الجهدد

يمكنهما التنبوء -- ويدرجبة ذات مغزى بالاداء ، ويضعة خلفة يساهم انجه الجهد بالتنبؤ بالاداء بطريقة مريدة ، تتضمن غلبية نماذج الاداء الاداء ... الداء شروري

»PORTER and LAWLER, 1968; PORTER, LAWLER and HACK-MAN, 1975; VROOM, 1964).

ومع هذا — وقيها عسدا بعض إلى الاستثناءات كانت الداتمية تعنى متغيرا واحد بسيطا ليس له ابعاد ، وهو « الجهد البنول » ، والذى عادة مايتاس بتقرير ذاتى عن مدى القوة التى حال سا القد ، الها:

CAMPELL and PRICHARD,

ويقدم

نظرة أكثر اكتبالا للدائمية ، في محاولاتها للدريها : لنظريسات المعرفية : للدريها : لنظريسات الدائمية بعب أن تعد الإنجيساء السلوك ، هذه النظرة الإكثر اكتبالا السلوك ، هذه النظرة الإكثر اكتبالا للدائمية تجعل التعرب الذائمية تجعل التعرب المعرفية المودة المودة المودة المودة المدريمك تصاداً أن بطال الدائمية المعرفية التعربات المدائمة مون أن المدائمة المدائم

المعنية التي يوجه اليها ويستمر نميها هذا الحهد . . وهذه الدر اسبيسة تأخذ في الاعتبار اهمية أتجاه الجهد ب في محتوى الدامعية المتنبوء باداء ألمبل ، ومن الاهبية بمكان ملاحظة أن خيارات « اتجاه الجهد » اكثــــر أهمية فيعض الوظائف دون الأخرى، وبالرغم من تزايد أهمية « اتجـــاه الجهد » الا أن العديد من الاعميال . تعطى الفرد كمية كبيرة من « نطاق : الجهد » متمثلة في اجراءات العمل ، لذلك غفى العديد من الوظـــاتف الإدارية والسعية يجد الاسسراد ان عللهم اتخاذ الترارات الخامييية

بتحركاتهم ، ومن المرجع أن تكسون الاغتلافات في اداء كل منهم نتيجسة للاتجاه الذي اختاره ، أكثر مها تكون نتيجة لمستوى الجهد الذي بذله .

.

Robert W. Braid. «Seven Rules For Disciplining Problem Employees.» Supervisory Management (May, 1983), pp. 2—8.

يعد تطوير اتجاه معال لتطبيق تواعد وانظمة العبل احسداهم التحديات التي تواجه المديرين على جبيع الستويسات الادارية ، مانه وبصرف النظر بن مسدى معاليسة العلاقات الانسانية والمسسارات الادارية للبدير ، سيكون دائم.... هناك الموظف الذي يثير المساكل ، وما لم يطور المدير اتجاها ثابتاو اضحا وعادلاً للتعامل مع مثل هذا الموظف مان الروح المعنوية للادارة بالمبلهسا المشكلات تقترح الدرأسية بعض القواعد الاسماسية : ١ ـــ لا تفقيد أمسابك خامسة في الوقت الذي يبدّو غيه أن الطرف الآخر غت... اعصابه -- - ۲ - اعصل على كل المعلومات والحقائق تبل توجيسه الاتهامات ٣ ــ اتبع سياسة تتسـم بالثبات غلا يجب ان تتمساهي من الاخلال بتواعد وانظمة العبسل في أسبوع ثم تثور وتعاقب في اسبوع آخر } ـ ركز اهتمامك على مشكلات اداء العمل بدلا من محاولسة حل الشكلات الشخصيية ٥ _ يجب اختيار الاستجابات الناسبة لعدم الالتزام بتوامد المبل وانظبته ، وتيدكر أن هدفك هو منع تكرار الاداء الذي تسبب في المسكلة وليس عداب الموظف على كل خطأ معلى أو متصور كمايجب الايكون الاجراء المتخذ قاسيا فيصبح غير عادل ، او غير حـــازم نيمنع تصحيح الاداء ٦ _ يجب ان تتم الفاقشات الخاصة بتصحيح الاداء بينك وبين الموظف اذ أن عكس ذلك . سيؤدى الى استبرار العسسداء بينكما ٧ ـــ احتفظ بمــــــجل مكتوب والجتمع يقترض الا يعدث في محيط
بين تتواند عيه شروط المتوازن ، و اقدا
كان صحيحا هذا المسوقف الذي
تختلف فيه الكانب والتشسيدات
تختلف فيه الكانب والتشسيدات
الأشروة والمتوسية ، يجب طبنسا
الإشراة التي ابتعادتا من القداشات
تظرية التوازن التناسي ، القداشات
تظرية التوازن التناسي ، القداشات
تظرية التوازن التناسي ،

COMPETIVE EQUILIBRIUM THEORY

على ضوء حقائق الهجرة المقتتة للماملين في بلدان الشرق الاوسط . ويجد المؤلفان همسة اهتلافات: 1 بـــ عدم تأكد وأسع الانتشار ٢ ــ تلــة سرعة نبو الطّلب على العبالسية في الدول السنتيلة كليك : ادت أتابة شبكات الطرق والمواصلات والاتصالات وغيرها من الاسمال العامة ٣ - توة تائير العمالة المؤتتة على الجنمعات السنتبلة ، من حيث معتقداتها السياسية ومواتفها من مشكلات فرص الاستثبار والتوزيع النسبى لعوامل الانتاج ه ــ مشكلة تطاع الزراعة ، انباط الميسرض والطّلب على العمالة نيه ، وتتبييم اسواق العمالة ، وعدم امكانيسة تحويل الماملين من تطاع الخر ، هذه المحددات الغبسة لا تعنى الاتجاه الى التقليل المتعبد أو أيقاف الهجرة المؤقتة من جانب الدول المرسلة للجاملين ، ولا يقترح المؤلفان سياسمة بديلة على نفس الستوى العسمام المالي مثل:

Laissez Faire

لكنهيا يقرران أن هذا الاطبيار النظري المالي العالم ليس مغيدا أوكنا أن شكلات الهجرة الوقتسية وكنا أن شكلات الهجرة الوقتسية واجتماعية وانتصبادية خاصة الطول الرسلة والمستقبلة أن السياسات المسجمة الملائسة أي يجب أن تكون أيضاً يقلس التحديد بياس تكون أيضاً يقلس التحديد وليس غياب سياسة في هذا الشان كون مثان سياسة في هذا الشان كون مثان عياسات كيا هو وأمنع في نهوذج حرية الجركة كوالهمل والمهل وكنا المسالسة في هذا الشان والمهل والمهل وكنا المسالسة المواقع والمهل والمهل وكنا المسالسة المواقع والمهل والمهل وكنا المسالسة ال

نسبة هبوط الارباح ٢ر٣٣٪ (بالقيمة الحقيقية معدلة تنبيبة تضبيخم اراً٪) كوهبطت البيعات بنسبةً ٨ ١١٪ بالتيمة المتبتية أيضاً ، كما سبب انخفاض الاستسعار العالية للنترول اختلامات غير متوقعسية في ترتبب شركات القهة ؛ وغيما بلي نتائج اداء اكبر (٥٠٠) شركسة مبنآمية : المبيعات (١٦٧٢ بليون دولار) الارباح (٦١ بليون دولار) الاصسول (۱۳۰۳ بليون دولار) ، مددمرات زيادة البيمات (٢٠٠٠) مدد مرات زيادة الارباح (١٨٩) متوسط نسبة العائد المستثمرين (۲۰۱۱) ، عـــحد العــــاملين (١٤ مليون) ٤ كما بلغت تيمة أجمالي السعات لشركات القبة ما يلي : اکسون (۲ر۹۷ بلیسون دورلا) حنرال موتورز (۵۰۰ بلیون دولار) _موبیل (۹ر۹ه بلیون دولار) تکسماکو (۷۷ بلیون دولار) قسورد (ار۳۷ بليون دولار) أ - ب - م ()ر ؟٣ بليون دولار) ستاندارد أويل اوف كاليقوريثا (}ر ؟٣ بليسون دولار) ای . دیبولفت (۱۳۳۳ بلیون دولار)،

••

حلف أويل (}ر ٢٨ بليــون دولار)

ستاندارد اویل اوف اندیانا (۱ر۲۸

ىليون دولار) ،

Alan Reihards and Philip L. Martin. "The Laissez Faire Approach to International Labor Migration: The Case of The Arab Middle East." Beconomic Development And Cultural Change, Vol. 31 No. 3 (April, 1983), pg. 435—474-

يتم الشرق الاوسط اختبرا بشرا لسياسات وتظريات الهجرة المؤتنة المسايلان عالمؤلفان بترر أن أنه بيضا يعدو واضحا الكابيب التي يحظى بها المعلون الذين يعلجون فؤتنا الأ التأكيرات هذه الهجرة طيهجومتحاهم كرة الاتموض والخطورة ، بلا

و لا تعتمد على ذاكــــرتك حتى اذا ها سئلت عن تصرفاتك وبها انخذته بن اجر اءات ستكون بلا شبك في موقف اكثر توة لتفسير تصرفك ، واكتب اجابات ها يلي من مثل هذه المواتف: ماذا حدث ؟ متى ؟ اين ؟ لماذا ؟ كيف ؟ . . أن الأداء الضعيف ومشمسكلات السلوك من امسسمه ما يواجسه المسدير ، اذ يبسدو انسسك لا تستطيم حيل بعض الاقراد على التعاون مهمسسا فعلت ، قان بعض الإنراد غير السعداء في حياتهم عامةً يحضرون للعبل كل مشمسكلاتهم الشخمية واحباطاتهم ، وليس هناك الكثير مما يمكنك غعله سسوى اعلامهم بأن تصرفاتهم هذه غير مقبولة ولن تمر دون عقاب ، واذا استمر هذا السلوك من جانبهم مَانَ الامُضَالُ لحبيع الاطراف تشجيمهم على البحث من عبل في مكان أخر ، الا أنك تبل أن تفمل هذا تأكد من أتك لم تقطسه لحرد انه الطريق الاسهل ، أن يعض الموظفين لديهم شكاوى حتيتيسة ؟ وجهبتك تتبيم ألمؤةف في هذه الحالات، غفى بعض الأوقات يسبب هذا النوع مِنَ الْشِيكَالَاتِ أَمْسُرَادِ ذُووِ مُسْدِراتُ، عالية ، و هؤلاء بمكتهم تقديم مساهمات حقيقية في العبل اذا ما أتيحت لهم القرصبة ، لكن حين يجدون انفسهم لا يعملون بكل طاقاتهم أو في أعمسال لاتتحدى مواهبهم وتسدراتهم فأنهسم يصابون بالاحباط ، وهــُـــدُا يتطلب أحساسا وجهدا للامسماء اليهم وبمعرقة بها الذي يضايقهم ، الذ انه الطريق الوجيد لتقسيرير ما أذا كنت ستستطيع مساعدتهم على تحسين ادائهم أم يجب عليك التخلص منهم .

.

The Fortune Directory of The Largest U.S. Industrial Corporations. Fortune (May 2, 1983), pp. 225—254.

هبطت مبيعات وارباح اكبر (۵۰۰) شركة صناعية أمريكية سـ في احدث احصاء نشر في مايو ۱۹۸۴ سـ لادني حد لها منذ ۲۹ عاما 6 نقـــد تلعت



.

Research Is On The Rise. Nations Business (March, 1983), p. 73.

اجريت دراسة عن توقعات الاشاق على انشطة البحوث والتطوير عساير ١٩٨٣ في الولايات المتحدة الامريكية ، وبينت النتائج ازدياد ندعيم عده الانشطة بنسبية مر٣٪ بالدولارات الحتبتية بعد الاخذ في الاعتبال نسببة التضخم ٤ أذ بلغت ٦ر٨٣ بليون دولار منسارنة مبتلغ ٣ر٧٧ بليون دولار في المام الماضي ، وهذه النسبة أكبر قليلا مِن نسبة متوسط الزيادة في الانفساق في المقد الألهم والتي كانت ٣ر٣٪ ، ويشييل التحليل السنوى للدراسة : الحكوبة والمؤسسات الاكانيبية والنظمات الأخرى التي لا تهدف للربح بالاضافة الى الصناعة التي تتسبيد انشطة النحوث والتطبوير بنسسية انفاق تبلغ مر٧٢٪ من الاجمالي (احمالي الصناعة: ٧٠ ، ٦ مليون دولار اجمالي الحكومة الفيدرالية : ١٠٠٨ بليون دولار ، اجمالي المؤسسسات الاكاديميــة : ١/٦ بليــون دولار ، والمنظمات الاخرى غير الهادمة للربح: ١٦٢ بليسون دولار) ٤ يتضمن رقم الانفاق على البحوث والنطوير للصناع مبلغ ۲۰ بلیسون دولار تقریبا «دعم فيدرالي » مالتوقع انفاقه من جانب الحكومة الفيدرالية اكثر من ٣٩بليون دولار اسيوجه تصفه للصناعة والربع للكليات والجامعسات والمؤسسسات الخاصية الاخرى ، وبينسا تتسولي الحكومة القيام بنسبة ٢٥٪ تقريباً من نشاطات البحوث والتطوير بما قيمته ٨ر ١٠ بليون دولار ، قان المستاعة التولى جهيم نشماطات البحدوث والتطوير الذآصة بها ... اما بنفسسها أو بتعاقد مع صناعات أخرى للتيسام بها ، ويبرز التقرير هذه الملاحظات على الجوانب المختلفة لنشاطات

التصويق بيب ان تشمثل حملي الآقل على النفاط الثلاثة الرئيسية الآتية : (ا) تطور تعاريف نظرية وتصنيف اسميات رئيسية مثل الاستراتيجية التسويتية (ب) تطوير معاهم وطرق تأثير الاستراتيجية التسويتية فسلي المراتيجية التسويتية فسلي الرئيسة للمجلنات والوحسندات الرئيسة للمجلنات (USB) والنظامة والاقتصاد باتكمله •



Cristopher A. Bartlett. «MNC's Get off the Reorganization Merry— Go—Round.» Harvard Business Review (March—April, 1983), pp. 138—146.

في دارسة تفصيلية لمشرة شركات دولية ناهدة المست الغمسة عشرة سنة الأخرة ـ ليس في محاولـ ملوغ الكمال التنظيمي (في المتيتة كلها احتفظت بنفس تركيبها التنظيمي عبر هذه السنوات) لكن اساسك كان اهتمامها مركزا على اليناء المتاني لمبليات اتخاذ الترارات المتدفوالتي يجب أن تتصف بالرونة لتمكينه-الاستجابة للطلبات المتلفة للمحيط البيىء العالمي ، وترى هـــــــــده الشركات أن التحسيدي المثيتي في التنظيم الدولي يكمن منيناء والمحافظة ملى المبلية آلمتدة لاتخاذ الترارات المثر منه في البحث عن الهيكل التنظيمي الرسيين المنجيح ء فالعيل الهسساء الحاسم هو تطور وجهات نظر ادارية جديدة وعمليات تمكسى ٤ وفي نفس الوقت تستجيب للمتطلبات المعتسدة التي تو احهها. الثم كــــات ذات الاستراتيجيات الدولية ، بدلا من أن تسمال الاسئلة الخطأ في جهودهسسا للبحث عن التـــركيب التنظيمي الصحيح ؛ عَالِمُنكلة هي في العمليات وادراتها أكثر منها في تغيير الهيكل . يثل هذه الجهود بالطبع تسستفرق وتتنا طوملا وتبدو غامضة وشسحيدة الصعوبة ، غير أن الشركات الدولية التي ترغب في مولجهسة تعسديات



Yoram Wind and Thomas S. Robertson. «Marketing Strategy: New Directions For Theory and Research». Journal of Marketing, Vol. 47, No. 2 (Spring, 1983) pp. 12— 25.

تقترح هذه الدراسة اتجاهسات حديدة للاستراتيجية التسمسويتية تُهدف الى التغلب على الحسددات الحالية لنظرية التسويقوة وتفرض اتهاها استراتيجيا متكاملا للتسويق مِن تَتَالَج دراسة تطبيقية عن هــــده العملية ، كما تستقلص مُستبدا من النقاط للبحوث في الاستراتيجيات التسويقية ، فهي تجمل نقاط التصور في الأساس النظري للتسويق فيما يلى: ١ ــ الاقتصار على الماركــة كوهدة للتعليل ٢ _ العلاقيسة بين التسويق والوظائف الاخري للاعمال لم تتلق الا القليل النادر من اهتماء باحثى التسويق ٣ ــ تركز غالبيــة بحوث وكتابات التسويق على ازدياد كفاءة كل جزء من اجزاء السنيج التسويتي بمفرده وتتجاهل التكامل في تصميم البرنامج النسويقي } --تركز الضوء حديثاً نقط على أوجسه التصور في الميل الامريكي للتغطيط تصير الاجلء ببمبب الامجاب الشديد بنظام الادارقة الياباتي والذي يميل للمكس _ أي التفطيط طويل الاجل ه ... تجاهلت خالبية كتب التسويق ، ماستثناءات تلطة ونها

المالجة المنظمة التحليلات البديلة المالجة المنظمة التحليلات البديلة للاستراتيجيات المنطقة المتاليب المنطقة المتاليب التصويق الدولي ؟ بـ الأطلبة الساهنة المتاليب التصويق الدولي ؟ بـ المصدد الشهائي عبد التصوير أن يعرض الحاجلة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة التصويقية وتغلب في المحددات المنطقة التصويقية وتغلب في نفيل المحددات المنطقة المناطقة المناط

امريكية حكوميسة عسلمي الاطلاق عن البحوث والتطوير لعام ١٩٨٣ : أولا: اتجاهات الموارد العالية : « المالم أنشطة المكومة الفيدر اليه : تهيمن عام . . . ؟ » والجدال لا ينتهي حسول اربع وكالات حكومية على انشسطة احتمالات السنتيل ؛ نقد أعدت حيمية البحوث والتطوير للمسكومة وهي : السياسية الخارجية كثيبا عن التقرير وزارة السعفاع (٦٥٦٥٪) وكالسة الفضياء (٩ر ٤ ١٤٪) ادارة الطاقة في سلسسلتها « القرارات العظمي » (٤٠٠١٪) ادارة الصحة والفيديات قديت فيه وجهات النظر المؤيدة والمعارضية لهسذه الدراسية التي الانسانية (٣ر٩٪) _ اى الاجمالي ٢ر ٩١٪ من انشطة البحوث والنطوير استفرق اعبيدادها ثلاث سينوات الفيدرالية ، ثانيا : أنشطة تطاعات وانسذرت من ازدياد تلوث البيئسة ، الصناعة : ينهو دعم الصناعة للنحوث ونضوب الموارد الطبيعية في العتسود في الميسادين المتعلقة بالالكترونات القادمة ، ويوضح التقرير انسه اذا والانصالات والآلات المتقدمة والبادين استبرت الاتجاهات الماليسة قان ألمتأثرة بالحاجة الى منتجات وعمليات العسالم علم ٢٠٠٠ سيكون : اكثر أكثر كماءة في استخدام انطساتة ، ازيماماً ، وأكثر تلوثا ، وأقل ثياتا ، وسنتولى تطاعات السناعة تمسويل وأكثر تعرضاً للتبزق من المالم الذي أتشطة ألبحوث والتطوير الخاصة بها نعيش غيه الآن . ، « النسفوط الحادة إن من المتوقع ارتفاع الدعم الصناعي تشكاهد أمامنًا في ميادين المسكان الاجمالي للبحوث والتطوير حلال عام والمسوارد والبيئسة . . وبالرفم من ۱۹۸۳ آلی کر۱۶ بلیسسون دولار ای المخرجات الملعية الضخية غان سكان بنسبة ٦٠٧٪ ، ويمثيل هيذا البلغ المالم سيصبحون اكثر غقرا بطسرق ٦ ٢ ٤٩٪ من المتمويل الاجمالي النشطة مديدةً مُما هم عليسه الآن . . اسا البحوث والتطبوير ، أبساً السدعم بالنسبة لثات الملايين الاشد تقسرا الفيدرالي فسيرتفع بمعدل اعلى تليلا غان ما نسراه في ميادين الفداء ٨٨٨٪ ليبلغ ٣٩ ٣٩ بليون دولار ويمثل وضرورات الحياة لن يكون انضل . . هذا الرقم ٤٧٪ من التمويل الاجمالي بل سيكون بالنسعة للكثيرين اسوا . . لانشطة البحوث والتطوير لعام ١٩٨٣ ستكون الحياة بالنسبة لغالبية الناس لكن التقرير ليس متفاثلا تماما بالنسبة على الارضى اكثر تقلبا في علم ٢٠٠٠ للاجل الطويل ، قالدعم الفيسدرالي مما هي مليسه الآن ٠٠ ٥ أمَّا الاراء تحول نحو الزيادة في التطوير والنقص المعارضة فهي ترى أن التقرير متشمائم في البحوث ، وأذا استهر هذا الاتجاه للفاية ، ولا يأخذ في الاعتبار الابتكار مان النقائج طويلة الاجل ستكون ذات الاتسائي أو توة العلم والتكثولوجيا مغزى بالنسبة للقاعدة العلمية التي ومقدرتهما على حل المسكلات حين يرتكز عليها نهو وحيوية الاقتصاد ، تظهر . . « ان الاتجاهات ايجابية أكثر منها سلبية ٥٠٠ والتقرير نفسه ينضمن تنبؤات بزيادات في نمسيب الفرد من الناتج الاجمالي ، والانتاج الغذائي ، والتطيم ، وجعدل الحياة . . بل أنه في أملكن عسديدة من التقسرير تعطى اتجاهات زيادة السكان وتلوث البيئة اشارات بالهبسوط . ، في العقبقة

تاريخيا تتحسن الحالة الماية للانسان

وسنستبر في التحسن ٠٠ ، وبينمسا

يجب أن تؤخَّذ تحنيات « العالم عسام

. . . ؟ » بجدية ، غان التهددات

المشابهة عبر الناريخ غالبا ما أثبتت

اتها لم تكن ملى اساس سلبم نتيجــة

للكتشامات العلميسة والاختراعسات

التكنولوحية اللاحقة - لكن الاثنين هما

وبالرغم من أنه يمكن التغلب على هذه المشكلة بالتحسين المستهر في البحوث الاساسية للصيناعة ، الا أن تقلب المؤشرات التى تؤثر عسلى ميزانيسة البحوث والتطــوير ومن اهمها : المبيمات والارباح والتنفقات النقدية يمكنه أن يعوق الثبات اللازم للتخطيط طويل الاجل .

The global 2000 Report: An Overview. Economic Impact, No. 39 (1982/1983), pp. 57-59-

منذ صيور نتائج اضخم دراسسة

المدافعين عن تقسرير « العسالم عام ٢٠٠٠ » ومنتقديه يجمعون عسلى أن القضايا التي نوتشيت عسلي درحسة كبيرة من الاهمية ، وان النطسور المستبر يجب أن يتضبئ الاهتمسام بالبيئة ــ والادارة الحكيمة للبوارد

Stepen Brodie, «Managers Can Sow The Seeds of Productivity.» Data Management. Vol. 21, No. 3 (March, 1983), pp. 22-26.

هذه المتالة تعرض نتيجة دراسة تجريبية اجريت عسيان احتساحات . التنييسن التائمين عملي ادارة نظم المحسلوبات ، فالحيانب الاعظم أهبية في أي نظام للمعاومات هو الافراد الذين يهبدونه بالخبرات الهنية والادارية ، لكن زيادة انتاجية ادارة نظم المعلومات لن تحدث ببمساطة نتيجة رنع معايير الاداء او رضع ميود على ميز أنية الادارة . . بل ان هـــده الزيادة تنبع من نفس الكان الذي ننبع منه في أي منطقة أخرى في النشساة . غالانتاجية تبدأ وتشهو من الادارة . . لذلك يجب على المدير الفئى لادارة المطومات تغيير اتجاه اهتمامه من اهتمام فنى اساسما ، الى اتجاه آخر يركز على احتياجات الافراد الفنيين أ وقد كان لنظرية الدامعية التي طورها ديفيد ماكيللاند تأثير كبير مسسلي انتاجية ادارة نظم المعلومات ، اذ يعسرف ماكليلانسد ثلاثة احتياجسات سيكولوجية لدى كل قرد: الحاجسة الى الاتجاز ؛ والحاجة الى الاتتماء ؛ والحاجسة الى القسوة ، ولكل مسرد مستويات مختلفة من كل من هذه الاحتياجات التي تكون في مجموعها نبوذج الدانعية لهذا الغرد ، هسذه النماذج يمكن أن مسماعد أي مدير في تصريف الكيفية الني يكافىء بها العاملين _ لما كانت هدده المسوامل " الدانعة هي احتياجات حقيقية نسان اشباع هده الاحتياجات يستخدم لتاكيد المسلوك المرغوب وعادات -

- YT-



البحث على التكاليف ٤ ويصدر تعليماته الى وكالة بحوث التسويق بما يؤكد حرصه وتفهمه وعلمه بامكانية التأثير علَى التكاليف بدرجة كيسيرة سـ ودون التضحية بمستوى ونوعية الدراسة ، اذا ما طلب قدرا معينا محددا في كان ميدان من هـــذه البادين : (أ) حجم المينة: هناك بعض الارشادات للتمديد الناسب لمجم العينة ، كما ان هناك خطا شائعاً يلجا فيه الديرون الى تياس كفساءة تصسميم البحث المعروض بحسساب تكلفة المساطة (تقسم التكلفة الكلية للدراسة عسلى عدد المقابلات.) وذلك قد يكون مضللا الى حدد كبر (ب) معيسار أخيسار المنحوصين : أن كهية الوقت المحفرق للحصول عسلى اجابات مفحوصسين ممينين له تأثير توى عسلى التكلفة الكلية للدراسة (ج) وسيلة جميغ البيائات : التكلفة الجوهرية في أجرآء المتابلة هي العبل الانساني ، فكلما از دادیت عدد ساعات عبیل جایمی البيانات كلما ازدادت التكلفة ، وهناكُ عدد من المبادىء العسامة التي يمكن تطبيتها لتتبيم كفاءة الطريقة التترحة من حيث تكلفتها (د) نوعية جامعي البياقات: يبدو أن مستوى مهسارات جامعي البيانات هو النقطـــة الاكثر غموضا بالنسبة للمديرين الراغبسين في التعاقد على أجراء بحوث نسويقية؛ اذ أن من النادر توجيه الانظار اليها سواء في المراحل الاولى لعرض خطة الدراسة او حتى بعد الاتفاق عسلى خَمَلة التنفيذ (ه) حوافر المُحرصين (و) اطار الوقت اللازم لاتجاز البحث

••

(ز) شكل التقرير النهائي ٠

Frances Stewar, «Macro-Policies For Appropriate Technology: An Introductory Classification.» International Labor Organization, Vol. 122, No. 3 (1983). pp. 279—293.

تتخذ القرارات الفعلية الشاصسة بالتكنولوجيا دائما عملى مسستوى الوحدة الانتاجية ساوالتي قذ تكسون

العمل ، وفي الحقيقة عاننا عادة ماتجد أن المديرين الفنيين المسئولين عن هذه الادارة الهامة غالبها ما تتم ترقيتهم تتيجة لخبرتهم القنية ، غير أن الخبرة والغنية وحدها ليسبت مؤشرا عسلى وحود القدرات الادارية فالسديرون الفنيرن يجب عليهم تعصمام ادارة الاحتياجات الدانمة لوظفيهم ليضمنوا مذلك ارتفاع الانتاجية لاعلى مستوياتها كها بجب عليهم أن يكونوا تادرين على حفز الافراد لخلق مناخ يرضون العمل هده ويبيننتائج البعوثالتي اجرتها مؤسسة FOCUS في هذا المجال أن المُالسة المظمى من الافراد الفنيين المابلين في صناعة نظسم المعلوبات لديهم: احتياج غالب للأنجاز --الحتياج قليل للانتهاء ... واحتياج قليل الى متوسط للقوة ، نجعل خصائص هذا النموذج الفرد ذا الانجازالعالى في اداء العمسل يحتساج الى : أولا : اهداف متحدية لتدرأته ومهارأته ثانيا : قدر متوسط من المجسازمة ، ثالثًا ؛ تحمل مسئولية غردية ، رابعا ؛ تفذية استرجاعيسة ــ موجيسة أو سالية ، خامسا : السماح له بالعما بمفرده ، سادسا : العفلق والابتكار

..

David W. Flegal. «Controlling Marketing Research Costs.» Management Review (March, 1983). pp. 52—55.

يواجسه السفير الذي يسرغه في الاستماتة بوكالة لبصوث القسطية للسرة الإولى عليسمى بد ق مسجية التكافة ؟ • . و وما يقطة غالباً تتبيسة في تقديم ما يبدئ أنه تقسى الدراسسة في تقديم ما يبدئ أنه تقسى الدراسسة لأن البحث الرخيس غالبًا لا يبية له ؟ الما التحكم في يكافي البحث غمو أبد المنافرة جسادا تتبيز كما المنافرة وهذا المنافرة المنافر

منشأة عالمية أو وحدة صغيرة مبتلكة عائليا الا أنه مهما كان حجم الوحدة غان مستوى القرار يعرف بأنه جزئي MICRO أذ أن هذه القرارات تتخذها الواحدات على ضـــــوء أهدائها

وسسواردها وسع هذا المنها التساري السدى التساري السدى التماري السدى التخذل المسكوب المنافقة في المنافقة ا

الحكوميسة المرتقبسة عسلى قرارات التكنولوجيا تتخذ شكل التأثير غسير المباشر على المحيط الخارجي للوحدة،

وبالرغم من ذلك عان معاهد دراسسة « التكنولوجيا الملائمة » مازالت تبيل الي ان تقصر نشاطها على التسدخل الحكومي المباشر ، أما هذه الدراسة

غهى عسلى النتيض ... اذ نتنسساول السياسات الحكومية التي يمكن أن تؤثر على المحيط البشى الذي تتخسط ليبري القرارات الجزئيسة « ترارات

الوحدة » ، وتهدف الى تعريد ونصيف . هذه القرارات التى من المفترض انها تؤكد حسلى التكولوجيا الملائيسة ، وتحاول ان تناقش بالمتصار تصريف وتقسيم وتصنيف الميادين الرئيسسية

التي يجب أن نبحث فيها عن سياسات كلية MACRO من أجسل التكنونونجيا

الملائمية ؛ اكتفيسا لا تعطيرق الى السياسات تفسسها ؛ ولا تأخسة في الاعتبار امكانية أو فعالية سياسسات

للدول لندعيم السياسات المستخدمة أق كل ميسدان من اليسادين التي تم تعريفها ، وسيؤدي هذا الي وجسود

مجموعات من الدول لكل منهاسياسات مناسبة تعتمد على مرحلة تطور الدولة ومواردها



والمقصدو، بالمبراط هنا مو المنهج الذي يقود خطسة ويتفيد طبيقة الحصل والملاحظة السائدة بين المبريين حاليا وهم يولجهون شاكل تقمية مركبة انهم اصبحوا وضيقون بالحسيث والتعامل مع الفكسر والمنهج باعتسارها على طسرفي نقيض مع المعسل والانجسان ... وهذه المنزعة تقسابه وضمح العسرية امام المصمسان ، وتخاط بين ترتيب الخطسوات حيست ليدها بالخطسرة اللمانية قبل الخطوة الاولى وبالدور الاول للمنزل قبل بناء قاعدته الاسامعية ...

> وفي الادارة خلط شـــديد بين مفهوم الفاعلية ومفهوم الكفاءة ومن ثم المفط في ترتيب تتابع التمــامل

ولتوضيح ذلك نسيوق عذه الواقعة المقيقية من المياة العملية ٠٠٠ اثناء المرب العالمية الثانيسة لاحظ مسئولو العرب البريطانيون أنه رغم أن طائراتهم ليست أقل كفاءة من الطأئرات الالمائية ، وأن مهارة طياريهم ليست اقلمن مهارة الطيارين الالمان ، وان خطط عملياتهم ليست أقل دقة من خطط عمليات الألسان ، الا أن حجم الخسائر في الطائرات البريطيانية أعلى مما تبرره هسده الكفاءة القارنة ٠٠٠ وقد بدا للجنة الكلفة بدراسية هذا الوقف أن تركيز مجهسوداتها على اقتسراح الضطط المناسية لرفم كفاءة الاجزاء ألصابة من الطائرات العائدة : كان تقوى نوع معدنها ، أو تعبد تدريب الطيبارين

ليتفادرا الإصابة في هذه الاجزاء ، أن يفيروا أخطا المعليات بميت تكون أن يفيروا أماساية بميت تكون الإلفان " • والكن خطط المعل وميتام الإلفان " • والكن خطط المعل وميتام أن الرائد وحسل أن الرائد وحسل اللا معتمة فكر عليها اللاطمية الأخرى تشاما اسساسه : أن اللاطمية الأخرى تشاما اسساسه : أن اللاطمية الأخراء المعسابة من المسائرات المائدة ، ولكنها الإجزاء غير الماسائرات عبداً المدين المعتمد المعتمد المعتمداً المعتمداً المعتمداً المعتمداً المعتمداً الإجزاء غير المعارفاً من المسائرات عبداً المعيد المعتمداً المع

من هذا الثال يتبين الفرق الصحيح والحاسم بين مفهوم الفساعلية وهو

التي أصبيت فيها

الدكتور محمد حسسن يأسين عميد مركز الاستشارات بلكاديميسة المبادات للعلوم الادارية

اداء الشيء الضعيع الذي يعب ان نعلم ، ويين مقهم الكلياءة رهو انعلم الم ويين المسلم بطريقية . . . وواضحيع بطريقية بالأجباء عن الاحرال ازنجاء عن الثاني اي الإجباء عن الأحرال ازنجاء عن الثاني أي الإجباء عن المربط عن الأراد / ي الإجباء عن مربر ما لكناءة في الاداء مرتقعة ، السال الكناءة في الاداء مرتقعة ، السال المحلل لايت عسلم كليات المحلل لا يكن أن يحقق أي فائدة المحلل المحلل المحل المحلل المحل

من هذا المنطلق فان أول خطوات الادارة نحو الكفياءة الفعالة هو أن تبدأ بتحديد ما يمكن أن نطلق عليه « ميرر وجود المنظعة

ما نظاهات بقلاف الكيانات المعية -هر كيانات اعتبارية ليست مطارية لذاتها يكن ميرر وجودها الوحيد ، العام للنظاعات ء مراهها تضمية للعام للنظاعات ء مراهها تضمية فيرها ، او يالاقل تقدمه يطريقة غيرها ، او يالاقل تقدمه يطريقة أخرى مطلوية لا يقوم بها غيرها ، » تراعي مطلوية لا يقوم بها غيرها » . تراعي مطلوية لا يقوم بها غيرها » . يتراعي مغذ المقانون وتضيفة يتراعي مغذ المقانون وتضيفة





أولها : أن النظمات الأكثر أهمية هي المنظمات التي تتعامل مع أشب أتواع معاثاة الناس ، والاهم منها هي أن تكون قطاعات هؤلاء الناس أكبر وأكثر تنوعا ٠٠٠ يعذه المنضمات نفسها هي أكثر النظمات أرحسية لتمقيق عوالد اكبر لمنظميها ، وتفسير ذلك أن يون قادة النظمات في المفهوم المسحميم للقيادة هو بصحورة أو بالشرى دور مشابه لمدود « وأي الامل الطبيعي ۽ كيبل في القطيباع الذي يخدمه وأن سبطة الولى الطبيعي علي أولاده - وهم اقوى السيواع السلطة ... تستمد اصبرلها وروافده...أ ليس من تخسويلات رسسسمبة ٥٠ بل من تيسامه بمسئوليته الكاملسة تجاه رعایاه ۰۰۰ بمیث او عجز او قصر في قيامه بهسذه المسئولية يحق للقاشى أن ينزع عنه ما أعله الله له من سلطة ٠٠٠ وان سنسلطة قوامة الرجال على النساء القسررة في الشرعء اهد استنها هستو مستولية الانقكاق ، يحيث أو قوم الرجل في قيامه بمستوليته في هذأ الصدد ، يحق للقاضي أن يحرم عليه ما أحله الله ٠ من هذا للنطلق فان قادة المنظمات ان قامسوا بمسسئولياتهم تجساه مجتمعاتهم . . . بتوقير ما يحتاجونك من مسلم وطبيسات بأمانة الولى الطبيعي السنول والامين ، فانه يحق لهؤلاء القسادة على المهتمع أن يرد لهم صنيعهم في شكل عوائد مجزية تتزايد وتطرد مع تزايد اهمية الصنيع ٠٠٠ أنْ قادة هذه المنظمات ومديرها في شبوء هذأ المقهوم بالمذون نفس مكان الصفوة الختارة والتي كهان يمثلها في الماضي الخلفاء الراشدون والنبلاء ، ملتزمين بالدور الذي كان يمارسه هؤلاء في الماشي ٠٠٠ الترام النيالة Nobleize oblige وحيث انه من الطبيمي في خلل هذا الدور انك أن فكرت في حلول لشاكلي ، خالقـــا أس فرمن عمل منتج وانتاج طيب حق لك على أن أدفع لك ما يقابل مأحصلت عليه من اشباع حقيقي ٠٠٠ فالذي يمدد الثمن ليس هو علاقة المسرش والطلب ، ولكن الذي يحدده هـــو

حجم ونوعية الاشياع والنهيما : والشياع مان والنهيما : والداعيا ما المدافة لتمقق و خارجها : - - في المجلس الذي يقيم تنافج عليات الذي يقيم تنافج غيامها ، اما داخل النظمة قهو ليس الأكثر من و مراكد منذة ، و مراكد منذة ،

ثالثهما : ويامستخدام « قانون التظمات ۽ آلمام ۽ فاته يمكن الكشف عن أي النظمات لها رسالة تخدم في المجتمع هدقا عن اهسنداف المجتمع لا تقوم به غيرها او انهسا تقوم به بطريقة مفتلفة مطلسبوية ، ومن ثم يصبح وجودها أمزا مهما ومطلوباء او انها ليست كذلك فتصبح مصـــدر اجهاد للمجتمع وزائدة دودية بلا وظيفة معروفة ومن ثم معدرا لازعاج مستمر في حسركة وسنسير العمل • وتحديد بسالة المنظمة ليس فقط حتميا في المرافقة على قيام منظمات جديدة أو الايقاء أو الالفاء لنظمات قائمة ، ولكنه حتمى ايضا لتحديد استراتيجية النظمة في تحقيق رســـالتها ٠٠٠ وتحسديد هذه ألاسستراتيجية هو الأسباس في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب ، فأكل الهيــاكل التنظيمية قواعت واستسن تختلف يحسسب استراتيجيتها ٠٠٠ هذه الاستراتيجية التي تعصيدها رسالة المنظمة ٠٠٠ وتمديد الهيكل التنظيمي في اطــار استراتيمية النظمة السيتيدين رسالتها هو الذي يتيم تحديد النظم والسياسات والاجراءات واللسوائح المناسبة ومستويات واعداد ونوعيات الاقراد اللازمين لتسبير الممل • •

واجراءاتها
وستتريات
واعسداد
واعسداد
واعسداد
المنائين فيها
الأفرادي
المنائين فيها
الإسميط مبنا «مبرر الكيثرية» ، ال
المسيط مبنا «مبرر الكيثرية» ، ال
المسيط مبنا «مبرر الكيثرية» ، ال
المسيط مبنا «مبرر الكيثرية» ، المناف لما الاحداد
المناف المنازية عليه المدارية مناف المدارة مقاد المدارة مقاد المدارة متعدن المدارة متعدن المدارة متعدن المسيكشف لنا المسيكشف لنا المدارة ، تعدن أن تسسيلاما مدارا المي وطائف الماسية «مدارا المي وطائف الماسية «

وكمثال فان اكاديمية السسادات للملوم الادارية ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ووزارة القــوى العاملة والتدريب المهنى ومصلحة الكفاية الانتاجية وادارات التحدريب قبي الشركات والمؤسسات والوزارات ٠٠ المنح لابد وان يكون لموجودهـــــا متعددة ميرز وظيفى ، وألا فأن غير ثلله بمتير مصدرا للأجهاد الوظيفي لها وللمجتمع ، وكمثال آخر فــان التفكيسير في أعادة جهساز الرقابة الادارية ، مع وجود الجهاز الركزي للمحاسبات واجهزة التابعة التابعة لمِلس الوزراء ، ناهبك عبن جهان النيابة الادارية والرقابة الصناعية والهبئة العامة للمعابرة والتوحيسيد القياسي ٠٠ الم لابد وأن يكسون قد استرشد بقاعدة ما هو للطلوب ان يقوم به هذا الجهاز ولا يقوم به غيره أو لايقوم به بالطريقة المطلوبة ؟ وهناك طيعا امثلة كثيرة ومتعددة

(ب) وإن استخدام هذا الميدا الاداري الاساس مسيكشا مسيكشا المنا على خطسوات كليرة في المعمل لا ميرد لها إن الاميال الميدال مسيكذات الا معلم علما الميدا الميدال الميدال

مفهوم تطبيق مبدأ و مبرر الكينونة،

المشار اليه فان التوقيع الزائد على

و الشبيك ، الصرفي يفسد هيذا

في مجالات عديدة الحرى ٠

وسياساتها

المستند ولا يدعمه حتى ولو كان توقيع رئيس الدولة: وحتى لو كان التوقيع باحسن خط وياغلى حبر *

 (٢) ان الاقراد في مفهوم التنمية المدينة ، يعملون ولكن لايتقجون ان

المنقصة وحسدها هي التي تنتسح

ومن ثم فان منطلق التنعية الصديث في كل الدول المتقدمة ، أن هسده التنبية هي مشتولية منظمات وليست مستولية اقراد • فقي خلال الخمسين سنة الاخبرة ، فان المجتمع في كسل · بلد متقلام اصبح : مجتمع منظمات ر وهذه الظاهرة واثارها موضيح حديث آخر ليس مكانه هذه القالة) وكل انجساز عقلته هسده الدول المتقدمة ، سواء اكان هذا الأنجسان اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا ٠٠٠ هـــذا أو ذاك الانجــاز يعتبر مسئولية منظمة كبيرة أو صحفيرة ، واصبح ثراء وتقدم هسذه المجتمعات رهن قدرة المنظمات على الاشجاز ٠٠ ولان هذا ألاتجاه أصبح اليسوم ﴿ طَاهِرةَ عَالِمِسِةً ﴾ في كل السدول المتقدمة ، فانه يمكن بيساطة التفريق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يان الاولى دائما هي دول منظمات « في حين أن الثانية هي دائما دول اقراد ۽ ٠٠٠ وحتى في الاحسوال البتسرة التي سعت فيها هذه الاخيرة لان تتحول الى « دول منظمات قسان المنظمات التي قامت في هــده الدول لازالت هي و منظمات رئيسسها ۽ ۽ يتغير فيها كل شيء بتغير الرئيس ، ويبدأ الرئيس الجديد من المسقد ، مغیرا کل ما بداه سلفه ، ریما بترتب على ذلك من شبيوع ظاهرة وعدم

التواصيل ۽

المسلطة عني استشهاد الرئيس الدامل أثور المسادات * • مما عدا ذلك التطلبيق ميتمول * مما عدا التطلب الدامل المسادرة التي تصرح المسادرة التي تصرح مشاكله المتراكمة والتي وممل صيد كبير مقياً التراكمة والتي وممل صيد التحرة على تعينة جهود أقراده من خلال تتطيبات ومؤسسات قادرة على التطيبات ومؤسسات قادرة على التطادة من تشيية مؤوم أن

المنظمات هي التي تنتج وأن الأفراد

فقط معملون ولكن لا ينتجون بالمعنى

السليم لفهوم الانتاج ٠٠

ان الذي يميز الدول التقدمة عسن الدل التخلف ليس أن الأخيرة تملك موارد الآل مما تعلكه الاولى ولكثها متخلفة لاتها تدير ما تملكه بكفامة اقل أو بلا كفسسامة ٠٠٠ أن الفرق بين التقدم والتخلف ليس فرقا في درجة الاستمواز ولكنه مرق في سجة الانجاز أن مشكلة التنمية الاساسبية ليست على الاطلاق مسألة ان تملك اكثر أو أقل ، ولكنها مسألة ان تدير ما تملك بكفاءة اكثر أو أقل • وفي مصر قان نصر اكتوبر ١٩٧٢ _ كمثال _ لم يكن نتيجة النسا في عينه كنا نبلك موارد أكثر مما كنسا نملك في يونيه ١٩٦٧ _ بل العكس هو المدحيح _ ولكنه كان نتيجسة لادارة حكيمة لقادة مستكين جملوا من القليسل كثيرا ، ومن العجسسز اعمىسازا ، ومن الشستات بنيسانا

مرصوصا يشد بعضه بعضا ...
الله تطبيق لطبع المهوم « الانتساع الكبير » كاغطا دميد انظيمي شاهده الأخيرة ، من ميث ميث مرحة انتشاره ، وعاليت وانتكاس الآلوء على المياة الانسانية ومفهوم « الانتساح الكبير » ليس كياشاتي عنه الانتساح الكبير » ليس كياشاتي عنه الانتساح الكبير » ليس كياشاتي عنه الانتساح الكبير » ليس الكبيرة ما يطاق عليه بالانجاب رزة المعادلة عليه الانتساح الكبيرة المهادة كالمهادة و الانتساح الكبيرة المهادة كالمهادة على المهادة الانتساح الكبيرة المهادة ال

ولكنه مفهوم مختلف تماما ، وهسته هي نواحي الاختلاف :

 (1) فعفهوم و الانتساج الكبير و ليس مفهوما اليا وميكانيكيا أو فنيا

يرتبط بنسوع الادوأت والمسدات الستخدمة ، ولكنه بالكامل مفهوم تنظيمي ومبدأ أجتماعي لتنظيم الجهد الاتسائى لاداء عمل مشترك اسبواء أكان هذا العمل في مجال الصبناعة او للخدمات ، في ادارة مستشفى أو ادارة مزرعة ، في عملية عسكرية أو في أدارة مستشفى أو أدارة مزرعة ، في عملية تجارية أو في أدارة أعمال البريد ، في مجــالات الهندســـة والكيمياء والطب والبيولوجي او في ممالات انتياج العديد والعساب والسيارات ، أن النشباط العلم البحت أو في مجالاته التطبيقية مثل انتاج القنبلة الذرية وأبماث الفضاء ، وتفريج طالب جامعي بنجاح ٠٠٠ بل انه المفهوم الذي يطبق بنجـــاح في الاعمال التي يمكن أن تعتبسر

أساسا نشاطات شخصية بطبيعتها ،

فأن فأعلية وكفاءة العمل في و مايو

كلبنيك ، ٠٠٠ تعتمد أسسباسا على

تنظيم عمليات التشــشيحن والفحص والعلاج على أساس هذا المفهوم • • •

وهي تقس المقيوم الذى تطيقه سنحف

ومجلات عالمية شهيرة مثل ثايم ولايف

والاهسترام * * ولمل من بين الفهـــر واشــــهر تطبيقاته تاريخيمها تطبيقه في العمليات المسكرية : غزر الطفاء لاوروبا في الحرب العالمية الثانية ، وسيمقونية اكتوبر الممرية الفذؤم اكل مسئول عسكري وسياسي ومدني ويترولي ومالي ٠٠ الخ كان يمارس من زارية تقصصه عملًا متقصصا فنيا واحدا يعلم عنه ويعمل فيه أزيد مما يعلمه أن يعمله غيره *** هسدًا المصل التفصيص لكل مختص لم' يطالب ، ولا كان يجب أن يطالب أن ينتقل بعمله المتخصصص الي عمل غيره الآخر المتخصحين، لحلا للقاتل مطالب بأن يناور بالنمياسة أو يحارب مالنترول أويناهض بالمال وكذلك غيره ولا هو ايضا مطالب بأن يعرف تعاما این یتــوانق ما یؤدیه مع ما یؤدیه غیرہ غی میسادین اخسری ، او فی

~



المجموع النهائي ولكنها مهمة شخص متخصص آخر أو اكثر *

(ب) والبصوهر الرئيس لفهسوم ء الانتاج الكبير، هو التفريق المطلق بين المآمل وبين السلمة أو الخدمة المنتجة وبين أدوات ووسائل الانتاج السبتعملة ٠٠٠٠ وفي طبيل هيندا التفريق فان العامل بمفرده لا يعكن أن بنتج ولكنه فقط يهمل ، ومن ثم فان السلعة أو الخدمة المنتجة ليس ناتما لعمله ، ولكنها ناتج لعمل مجموعة أو مجموعات من تنظيمات الذاس ، وذاتج لعمل مجموعة ــ أو مجمسوهات من تنظيمسات العسسدد والادوات والوسائل والتي تسسمي ه مصنم ، • • ویمعنی آهــر قان ما تعصل عليه هو سلعة جماعيسة من ناتج و المنظمة و ١

(ج) والركائز الاسساسية الثلاث لتنظيم « الانتساج الكبيسر » هي التخصيص والتكسامل والتنبيط من خلال معاني جديدة لهذه المساعيم

فالمهوم المديث للتغصيص أن وحدة العمل ليست هي اللتج ، ولكن وحدة العمل هي معلية واحدة ، " ومن ثم لم تكن مركة واحدة " ومن ثم فان اللتج الشهائي بكن مصيلة في وناتج آلاف عثل مدد المدركات ، كل وناتج الأم مبل أن مثل مبل منايا بقيم بها قائم معين ، وليس من قائم واحد ، المسالدي أن ينتج منتجا واحدا ، أمسا الذي يكن أن ينتج منتجا منتجا

الحديث ، فانه لا يوجد المصد بدأته المديد ، فانه لا يوجد المصد بدأته المديد بدأته المنافقة المسلمة أو خدمة القيام ، فانه لا يكسب بدوره معلى مرافقة المسلمة أو خدمة بدورة معلى المسلمة المسلمات والمركات التي يقوم بها المسلمات والمركات التي يقوم بها المسلمات والمركات التي يقوم بها ما وتكاملها في نعط واحد .

ان هذا النمط هو الذي يعتبر منتجا وليس هو الفرد أو المسركة أو المطيسة وأن كان من مسؤليا

التخصص اته بلغى عموما الماجة للمهارة ، الا أن التكيامل بمعناه الحديث يحتاج من المهارة الكثر من المهارة التي بآفيها التخصيص بمعثاه الحديث وآن كانت هيده الهسارة الطلوية لست مهارة بدوية ولا هي ميكانيكية ولا هي معرفة أكثر بالمدات أو الآلات أو الواد ، ولكنها جزئسا مهارة غنية تتطلب معرفة بالمبادىء والعمليات وكما أتها مهارة اجتماعية يتطلب القدرة على تنظيم النسساس للعمل في مجموعات لصبيقة وفي التوقيق بين عمليات كل منهم ، وبدن قدراتهم وسرعاتهم واستعدادتهم المختلفة ٠٠٠ وفوق كل ما تقدم فان المهارة الجديدة الطلوية هي مهسارة القدرة على الرؤية والفهم وانتساج تمط عمل ١٠٠ اي قدرة تصورية من مستوى رفيع تد يصل الي رفعة عمل القتان

وثالث ركائز نظام و الانتاج لكبير "مج التنييل وللذي يساهد بدوره على التولير في الوقت والهجير والنفقة التي يطلبها التغير في المناوج والتصييات والتربيب على الدائها "• ولكن الصديد في هداً التعريط للمنتهات الدائم أن يكسون التعريط للمنتهات النهائية "ما التعريط اللذي يشيق من قطاله المناقبة الاختيار المستهاك ، فان التعييط المبي يتركز على الإجزاء " • عيد يمكن بعد ذلك تجمير عدد الاجراء " ميزا

في ملتجات نهائية متعددة •
وكمثال لتوضيح هذا التحديث في
مفهرم التتميط هو مكتبات البلاستيك
للمب الاطفال ، فمن مكتبات نمطية
محدودة يمكن تركيب تكوينات نهائية
غير معدودة بم

(د) مثال تطبيقي الفهوم « الانتاج

الكبير » :

. ويدور هذا المشال حول قصيمة المصاعب التي واجهتهما البحرية

الامريكية بعد معركة ﴿ بِيل هاربر » في العرب العالية الثانية ، وكانت

جميع ملابسات الموقف تهدد بالخطر الوبيل :

 وكانت التصميمات المقاهة وطرق الانتاج أساسها انتاج طائرة بطائرة وتجميعها يتم باليد تقريبا

_ وكانت اليد العاملة المساحة _ بسبب الانشفال في العمليات القتالية في الميدان _ عمالة غير ماهرة •

 ولم يكن في الامكان انتساع طائرة واحدة قبل أن يتم الانتهاء من العمل النظري والذي هو :

_ تطبل الط_اثرة وتجرئة مكوناتها الى أجزائها التفصيلية ... وتمزئة كل مزء الي مكرنات فرعية أصفر _ وتجزئة كل مكسون فرعى منقبر الى عمليات وحركات قردية ... راعادة تكسسامل الممليسسات في مجمسوعات فرعية سا والجمسوعات الفرعية الى أجزاء ... والاجزاء الى طائرات ٠٠ وكل هذا العمل تم فقط على. الورق ، وكان ما تم منه مشات الاطنان من أوراق الرسم الزرقاء ، ولقد كان عملا مضنيا ويطيئا بطبيعته واستغرق سنة لم يتم فيها انتساج طائرة والمسدة ٠٠ ولكن بعجسرد الانتهاء منه فان المستم الكتب أن يعمل بكامل طاقته الانتاجية ، ولم تمض غمسة اسابيم بعد الانتهاء من الرسيومات الهندسيية الاوكان المصنع ينتج طائرات بمعدل ٦٠٠٠ طائرة سنويا ويعمال غير مهرة ••• وتكرزت يمسد ذلك المسسائع ٠٠

وانتصرت المريكا في المرب ٠٠٠

(٣)الرمال النساعمة وضطوة

تمديد الإهداف:

رغم انه يستميل أن تمارس وظيفة اتشاذ القرار دون تحديد للاهداف ، قانه لا يوجد لفظ مراوغ مثل تحديد لقظ الاهداف • أنه صحب التعريف بالنسبة لخيراء الادارة مثل صعوبة تمريف (المياة) في علم البيولوجي ، ومع ذلك فانتسا تعمست عن أدارة منظماتنا بدون تحديد أهداف لنا. ، مثليا يعجن البيولوجي عن أداء عمله بدون وجود (حیاة) فکسل قسرار اداری ۔ بغض النظر عن سجسة اهميته ومستوى متفده ، لابد وان يكون له هدف ٠٠ فتمديد الهسدف يمتبر بلاشك مجر الأساس ومعور الاتماء لكل ما نعمل • ومم ذلك قدون الوصول الى هذا التمديد عدد من المشاكل الفنية-:

() آن لا توجد طريقة موضوعية لرضح أحداف منطقة ، أنها تسام مسللة تغييم ذاتية - وكرنها كذلك بيما تغييم أنتية تغييم ذاتية - وكرنها كذلك بيما تغييم أما للذين تقع على مستؤليتهم تحديد من من المسكن أن تشقلف الإمسادات من المسكن أن تشقلف الإمسادات المسكن المسكن أن تسلق رطوقية . تحديدها دون أن تملك رطوقية . على طلبة) تصميم المتداء هذا الانتقالات ، والكن تبهد ر الطرق المحكمية) ولكن تتقية نقط على وقف هذا الانتقالات .

هذا كما أن قرارينا بالاهداف تتفذ تحت ظروف عدم تأكد ، لانها متعلقة بالستيل ، ونحن لا نملك عن هـذا الستقبل مقدائق ، الامر الذي يرتب بالتداعى وباستدرار وجود تصادم وإخلاف في تصديد أهدائنا وإن كان افتفادنا للحقائق عن الستقبل لا يعند عليكا فرصة أن نبض قراراتنا على

(ب) انه لا يمكن أن يكون هشاله شيء أسبه اهداف بنظية ، لان هذه الأخيرة كيان اعتباري يوجد فقط عندما يتفق شسخص أو مجمسوعة

الساس من العلم والمعلومات "

اشخاص على تخلية ثم يخلقون له
هدف ليس اكثر من خط ويارن بهن
هدف ليس اكثر من خط ويارن بهن
الافراد ، وخط الموازنة دائما لا يمكن
الافراد ، وخط الموازنة دائما لا يمكن
الن يحقق للجميع لماوقف الشكالي
لكن مفهم ، لنه لايد ان يكون السك
خلالية على الاكل سي النسبة للمردد
(وعادة اكثر) من ماوردات المنطعة
(وعادة اكثر) من ماوردات المنطعة

 (ج) أن أهدأف أية منظمــة _ لا يمكن أن توجد في (داخلهسا) ولكنها توجد نس (خارجهـــا) ١٠ ان (الداخل) يمثل للمتطبعة رجعه (النفقة) في حين أن (الخيارج) يمثل للمنظمة وجهه (الابراد) . وعلى وجه التحديد لا تتحقق النتائج داخل المنظمة ولكن كل النتائج تتحقق في الضارج ، وتعكس ظلها على (الداخل) وليس العكس ٠٠ ان هدف كل منظمة لا يمكن الا أن يكون هدفا يطلبه أحد ولا تفسدمه منظمسات اخرى ، أو على ألاقل لا تخدمه بنفس الطريقة ، فالمنظمات لا ترجد لجس الرغبة الذاتية في أن تقوم ، ولكنها كوسيلة تخدم في المجتمع هسسدها مطلوبا بذاته ، وعلى ذلك فان اختبار صحة اهدافها وقدرتها على تحقيق هذه الاهداف لا تقع في داخلها ـ كما هى في الاحياء العضوية - ولكنها دائما تقع خارجها

وهنا مكمن الصبيعوية ، وأحيد اسباب ذلك هو أن الناس يختلفون فى تقديراتهم وأحكامهم فيمسأ يتعلق بأمتياجات الآخرين ، ويرتبون هذه الاحتياجات وفق اولويات مختلفة ٠ ناهيك على ظللساهرة التعللاض والتضاد بين هؤلاء الذين يهدفون الى تحسسين ما هو قائم ، ويبن هؤلاء الذين يهدفون لان يعملسوا الشسبياء مختلفة نه هذا كما انه من الصعب أن تحصل على اجابة نهائية للسؤال : (ما هي أهداقنا ؟) قاي ألمابة عنه حتى لو كانت محيحة لابد أن تتقادم في خلال زمن معين بخلاف انها قد لا تكون صحيحة ٠٠ ولذلك فان هذا السؤال لابد وأن يطرح للتفكير مرة والفرى وباستدرار ، قان هدا لابد وأن يعرض مواردنا _ والوارد دائما

محدودة - أن تدخل في مرحلة أهدار مخل ، أو على الاقل قائناً لابد وأن نعجز عن قياس كفاءة استخدامها •

(د) أنه من العبث أن تحسده اهدافناء بالمضمون الذي تعنيه كلمة , تحدید ، ما لم نتاکه ان مثل هذه الاهداف بمكن التخطيط لهما وتنظيم موارينا لتحقيقها ، وامكسان رقابة مسيرها قير السارات الرسومة أهنأ وقدرتنا على تصحيح الفروق بين الستهدف والمعقق ، أي تدرتنا على السيطرة على اتجاماتها عند التاكد من كل هذا فقط يمكننا أن نتساكد ايضيا من ان اهدافنا هي اهيداف ممكنة وصنحيحة من عدمه • ولكن على الناحية الاخسرى لا يمكن أن تقطط أو ننظم أو ننقبذ أو تراقب أو تصحح هدفا غير محدد ٠ ال بمعلى آغر فآن تحديد الاعداف هو نقطيعة البسداية ، والتي تقود الى المراحل التالية وليس المكس ، ومم ذلك فان هذا المكس هو وحده الذي يجعسل لنقطة البداية مذلولا له منطق وجسم بدلا من أن يكسون مجرد نقطة ليس لها مساحة ولا أتجاه أو معثى ٠٠ أن نقطة البداية تقود السي النقط التسالية والتى تنتهى الى دائرة ليس فيهــا وجود لنقطة البسداية ٠٠ ان اقصى ما يمكن أن نصل اليه من نقطة البداية هو ان نحصل على (مستوى تطلع) وأتجاه المل ، بزجاجان يكون مسميعا أو مقبولا وممكنا ، ولك أن تتأمل كم هو شاسم هذا البون الذي يقمسل منطقة الأمل عن منطقة العمل •

ادارة وظيفة التضطيط

وخداع الثقل

 ألتفظيط وظيفة ادارية رفيعة وتعتاج الى ادرات تعليل متبعسرة ويرتهن من ثم بانجاحها ملابسات

عمل ومستويات أبداء في مستوى احتياجها والا كانت وسيلة خطيرة





جدا (البومنلة الفاسدة) وقلهــــا افيد واقل خطورة •

ان هذا هو الذي يسمى لماذا تنجح اعمال كثيرة دون تخطيد ويقشل اعمال اكثر برغم التخطيط •

ب - وانه لوظیفة متكاملة مسع وظائف اخرى في المنظمسة او في المجتمع لا يمكن أنيؤدى دورا ساحرا في هيكل ادارى عاجز -

م _ وأن التفرقة الافتعالية ببن التخطيط والتنقيد • • خطة خطير ، وهو ناتج مسن الخلط الخطير بين و ميدا تحليل ، و و ميدا فعل وتنفيذ، ٠ فالصميح وفقا دايدا التمليلء ان وطيقة التفطيط مختلفة تعماما عن وخليفة التنفيذ ٠٠٠ ولكن الخطأ كل الخطا وفقا عليدا القعل والتنفيذه أن نفصل بين التخطيط والتنفيذ ٠٠٠ ان التخطيط والتنفيذ هما وجهسسان مختلفسيان ولكن لنفس العملة ، وجزءان مختلفان ولكن متكاملان لاي انجاز ٠٠ والا فانه يتحسسول الى وظيفة خبراء يلبسون ياقات عالية ويجلسون في ابراج عاجية مسسن ناحية ٠٠٠ ويتريص بهم ويخططهم منفذون يتركز جزء من جهسودهم نحي اثبات أن التخطيط خطأ ومجساف للواقع

 م لكن من نامية اخرى قانها خدمة تعتمد اعتمادا كليا على بيانات موجودة في مكان اخر، ، وتحسب

سيطرة مسئوليه ادارات أخسري ومدين نفرين - ولايد لهؤلاء أن يدوا جهاز التفلطيط بما لديهم من مطومات وارقام ومقائق - - ولكن يعيد أن يكون تشخص عا مسلماعلي شخص ما ، والسلطة بالتعريف لايد وأن يواكيها قاعدة أو قواعد شراب وعقاب - - والمنوال المعيد هسا

أننا أذا أعطينا للمضططين حسق الشواب والمقاب على محسسن ييدهم البيانات فقد حملانا انشاطهم الى عمل منطقة وسيادة ، في حين الله يطيعته التقافي - وإذا لم تصلهم هذا المق - حينناهم عمدا المحتم محاسمة مصطوياتهم -

ز ـ أن التضطيط عملية لابد وان تتعرض في النهاية الى عشرات من التفاصيل ، وأي تفصيل هو شيء متغميص وغالبا ما يكون معقبدا رفنیا ، ویستمیل علی ای جهساز للتفطيط أن يضم كل التغصصين من كل حدب ومدوب ٠٠٠ فاذا كان الامر كذلك فلايد أن تكون مسلاقة الخططين بالتخصصين كل في موقعه ومنظمته هي علاقة نظير بنظير ، ولیس علاقة رئیس له مرءوس علیه السبيل الى حل علاقات الاتحسال المقدد في هذه الشان ؟ ••• ومسا العمل اذا لم يستجب النظير للنظير في عمل وعلاقة لاغني أن تكون محل توافق الى المد المدود ؟ •

ع - والجوهر الاساسي لوطيفة التخطيط ** وه نفسه الجوهسر . توظيف المحسوب المحسوب والتعيير ** والتعيير ** والتعيير الما ان يكون طراعية أو أميرا المحيد المحيد المتي المحيد المحيد المتي المحيد المحيد المحيد المحيد المحيد والمحيد إو من وكيف نفسرض المحيد ؟ ومن يممل عاداً ؟ انهسالم المتات تنظيمية مطلة .

عد وليس ادعى عدما لقمالية
اية سياسة من فهم الناس لبررها ،
ولكن ما الشان والعمل اذا كحسان
التخطيط يدور حصول أغراض أو
استراتبجيات ليس من المعلمية
الاقصاح عنها ؟

ل - أن التضطيط وظيفة مكلفة ، وحم ذلك فأن هذا التخطيط الكلسة لا يضمن المنجاح حقورلوكان تضطيطا من فهناك مصرور رفقة لمجاور وعلى المناهج الاخرى هذاك مسور وصلى المناهج الاخرى هذاك مسور الضاء للا يضاء المناهج الشاءل والشاءل والشاءل والشاءل والمناهد المناهد ال

 م - والتخطيط افتراضي بطبعته ، والأغتراض تصور ، والتصور ـــ ليس طبعا ای تصور ـ عملیة تحتــاج الى خيال ولكنه متنور وله تعلفك مليثة بالعلم والتجرية ٠٠٠ كما الله وظيفة تتطلب تطبيي سيق مبادىء واساليب معظمها عتيمن ، وهـــده وتلك جميعها تحتاج الى علم وتجرية وخيرة ٠٠٠ وجميعها عناصر غالية على مستوى الزمن والنفقةلا تستطيع أن توفرها غير المنظميات الكبيرة والدول التقدمة ٠٠٠ مع أن هـــــده النظمات لم تصبيح كبيرة ، وهــده الدول لم تصبح متقدمة بالصدفسة والكن من خلال تفكير وتصرفهات واجراءأت مغدة ومقططة سلطها ء ووفقا لتصميم سيبق دراسيسته والتغطيط لوقوعه في وقت معين س ولمیس فی ای وقت ، وعلی مؤخسوح او تشاط معین _ ولیس ای موضور ک أو تشاط ، ويخصائص معينة ومسن خلال ترتيبات نظامية مقصسودة

يوليس أي هي م · · · ن هذا هو الذي يولس أي هي م · · · ن هذا هو الذي السحة ألله التقابلة المتعدد ألم التقابلة المتعدد ألم يقابلة ألم التقابلة المتعدد ألم يقابل المتعدد المتعدد المتعدد وأس من خلال رديب أي من خلال رد قبل المتعدد وأس من خلال رد قبل المتعدد وأس من خلال رد قبل يطافي التقابل إلى أن من خلال رد قبل يطنية القطابلة التقطيلة . وهذا فلسيتدريف

ه _ مش_کلة القابيس

ومؤشرات الاداء

را) اهمية القاييس:

لعله لا يحتاج الى تدليل انمسالة القياس والمقاييس في الادارةعموماء وغى تقويم واختبار البدائل علىسى وجه الخموص مسالة حيويمة الى اقصى الحدود ، قاننا ما لم تجـــد مقابيس نمتكم اليها ، قان قراراتنا الادارية عمومأ وفي مجال دراسسات الاستثمار بالذات تصبح _ اكثر مما هي عليه _ مسالة اعتبارية ذات طبيعة ذاتية وشخصية ، الامر الذي يفسد بل ويمنع عملية التوحد بين الماملين حول مطولات ما يعملونه يقهمه ويقهمه الاخرون والمسسسا الذى نقيسه وكيف بيمدد تمأما ماهو البجائز وغير الجائز ،وبالتالي ما الذي يجِب أن نراه في شانه • وهلــــــى الناحية الاغرى فانه خير لك انتعمل بلا مقاييس وضوابط ، من أن تعمل مستغدما مقاييس وهنوابط خاطئة ومضمللة ، فكون الانسمان يجهل شيئًا ما ، هو أمر سيء وجهــــل بسيط ، ولكن كونه يجهل انه جاهل ومضطيء وشدال فهو امز اسمسوا وجهل مرکب ۰

وادق كل شيء ، فاننا ما لم نقم ونبني توقعات مقيسة في عمليــــة انخاذ القرار ، والتي تسمح لنـــــا في وقت مبكد ومناسب أن تكتشف فيما لذا كنا قد حققنا ما نبتغيــه أو

نستهدفه أو لم نسقته بما هي ذلك قدر معقول من اللهم لما يمكن أن الشهم الم يمكن أن المستوى المستوى المستوى النسب المستوى النسب المستوى ا

ر پ) شروط القیاس المنمیح : ``

اى عقياس لكى يكون عقياســا صحيحاً يشترط فيه عدد من الشروط وفي :

أسائه مقياس تجريدي لا يشائر يطبيعة الظريف الضارجية التي يعدل فيها ، والا فأن درجات قياسسه سيختلط فيها الثر هذه الظروف ، طروف الشخص القيس اختلاطها معرقا ومضلط ، حافاتهم معرفا المخاص اللهم الزياس في الشناء والمسيف ، في المؤسس في الشناء والمسيف ، في المؤسس في الشناء والمسيف ، في عليه درجة حرارة هذا المهمم عليه درجة حرارة هذا المهمم .

Y _ أنه مقياس غير شسخص ، فسراء أكان هذا الشخص هو محمد أو على ، طفل أو شاب أو عجسون فان المقياس يعمل بمياد بام من هده الذاوية -

٣ ــ واقه مقياس موضيوهي ، يقيس درجة حرارة بفض النظر من الغرض الذي ستستخدم فيه نشائج هذا المناس *

2 — وأن يكون من مواد ومناهم.
8 Tare يمعلة الى محسواد ومناهم.
الذيء الغيس ، ولا يؤثر نبها ولا يناثر
بها ، كما أن الشء القيس لا يعتد
على حالة 'ومال الحسدا القياس .
القائر مهمتر مكون من مواد وعناهم.
مختلفة تماما عن الموادوالمناهم الذي يقيمه .
م – وأنه لابه من الذي يقيمه .
٥ – وأنه لابه وأنه يقبس شهيئا.
٥ – وأنه لابه وأنه يقبس شهيئا.
٥ – وأنه لابه وأنه يقبس شهيئا.

قائما وموجودا ، ناهیك عن ان یكون هذا القائم والموجود شیئا محسوسا -لانه لا یمكن ان نقیس شهیئا غیر حوجود او تصوری • او لا یمكن ان حوجود او تصوری • او لا یمكن ان

نجسه • فلم نسمع ، ولن نسسمع، عن أن الترمومتر يقيس درجة حرارة جسم غير كائن بعد ، أو موجود في مكان آخر ، أو ليس له جسم وكيسان مصدوس أصلا •

٦ ـ وان يكون مقياسا شاملا بحيث يقيس كل الامعاد والعسوامل التي تدور حول الموضوع الذي نريد ان نقسه •

(ج) وهم القياس والقياسات :

أ - أن ألحكم على مسمة أى قرار من عدم درمن بالتناج التي القرار ويوسد تنجة لهذا القرار ويوسد الخفادة م القرار ويوسد أو من رفيا من ويوسل منافذة علم تقع بدو أيس رحس ويرن ثم فائنا تتعلم من توقيسات منافذة من ويوسد عمالتي ويوثانهم ، وياعتبار في المنافذة التي ويوثانهم ، وياعتبار عسمن تقطير علمان اللك، وين شم فقد تصمح إلا المقائل والمعيمات ويمن شم في المارا المقائل والمعيمات ويمن ثم في المارا المقائل والمعيمات ويمن ثم في المارا وللموسات ويمن ثم في المارا وللموسات ويمن ثم في المارا ويقالم ويمن المارا ويقالم ويمن المارا ويقالم ويمنا المارا ويقالم ويمنا المارا ويمنا ويمنا المارا ويمنا ويمنا ويمنا المارا ويمنا و





والتقدير قد يخطىء وقد يصيب ، ولن قعرف هذا من ذاك الا بعد ، ويعد دائما متأخرة .

۲ _ ومكس القاييس في الطبيعيات فأن هذه المكتيس في الادارة تقرير القمل المراد لعله ، وتقتلف من قرار الادارة لاشر ، ولهي القرار الراحد بحصب لاشر ، ولهي القرار الراحد بحصب للدي يقيس روبالتالي فانها بالمثل في القدار ترجه وتحدد وتسبب السلوك و اتخال يقرب منفي اتها لا تزيد عن فرع من التحفيز ، وهو هنف يختلف تماما عما يستهدله استخدام المقاييس

فعلياس الرجيدة وهي اسسهل مثياس يتحدد في شوم السنطات الرهيمة، مثياس يتحدد في شوم السدروك المنظمة أي انه فين مستقل طهيا ، كما أن تحديده ويؤدي بالتجهية الدي التأثير في المنطقة قدميم متحسمة عليه ، وهذه الضمائس جميما تنفي علم جميع مواصفهات القايس التجويية وغير الشسسخمية

طبيعة ومضون العابير :

مند اعدادنا لاية وسيلة تياس لابد أن نجيب على عدد من الأسمستثلة الأساسية :

(۱) ما هى درجة دقة وانضياط وسيلة القياس فىحد ذاتها ؟ويمعنى: آخر الى أى حد يمكن الاعتماد على هذه الوسيلة ، وما هو مدى دقتها ؟

ان استخدام وسيلة قياس مضللة الفيساس المتدخلوا من عدم رجود مقيساس على الاطلاق ، فانه من الاقيد أن نعام اننا المتعلق من المتعلق أو تخييب ، عن التسل لا نعلم أن أن تخييب ، عن التسل لا نعلم أن مقياسات خاطىء الاحر الذي لايد وأن ينتهي بأن يغيب ،

(ب) فاذا كشف لنا القياس عن تباين ؟ فالى أى مد يعتبر فيه هذا التباين خطرا ، ومن ثم يتطلب ب تراداء ما ؟ وفي أى حالة يمكن أن تأخذ هذا الاجراء ؟

مانى نظام رقابة صحيح لابد وأن يسمع بترقيت معنيات التصحيح إلى أن يتعقق الضرر ويلمرت الاران ، وفي انطبة الرقابة الدينة مثبا . وقابة للجهاز المصبى والراسساية مثبا . الاتربائيكية الكاملة في الإجهاز . المتعددة بقر التصحيح قبل حسورة . المتعددة بقر التصحيح قبل حسورة . شكل تعليل تنقاض آلى .

(ج) هل هذه المايير تعشييل مستوى متعسفا وغير ممكن ، أم أنها تعبن عن أهداف حقيقية ممكنه ومن ثم واجية ؟ ويمعنى آخر هل هـــده المايير واقعية ومتفقة مع الاحسوال السائدة ، أم الأحوال آلتي وشعت فيها تغيرت رمن ثم اصبحت معايير ماشن وليست معايير حاشر ؟ أن عناك من يرى في المعايير والاتمساط وسيلة لا ممتى لها لان التغيرات من حوالينا كثيرة ومتعاقبة وسريعسة التقادم دائما ومن ثم عدم صالحيتها وخاصة في مجال أدارة الاعمال •• ورغم أن ذلك صحيح الى حد ما ، الا أن في هذا نفسه ميررا لمأجـــة اكثر الى هذه القانيس •

(د) هل هذه المايير والإنساط مقبولة لدى السييين والهاملين، ومفهرمة لهم و ملديهم الاسستعداد للاستجابة بمتقضاها في هذا الاتجاه للناسب ؟ أن الرقابة تعنى ضمعنا الملاحظة ، وأن مقاييسها يمكن أن تعتبر دواعي للتحسيين والالتزام بالاصول ، فأذا لم بكن محل قبول

من الاطراف المعنية ومن ثم التعاون والمشاركة في الالتزام بها ، فسان النظام كله لابد وان يقصر ال الم و قيد ، يحاول المجميع أن يخترقوه بطرق شقي وكل بحسب تقديره ومن وجهة نظره ، ولا شك أن المساركة في الفطة ومن ثم التعامل معهسا كوثيقة تعاقية من شانه أن يشعل

٣ ـ غدام التقلسر

في قضية « الرجل المناسب في المكان الناسب »

اولا: مقيمة:

الفلط بين الانسان كماورد ، وكيشر ١٠٠ ويحسب درجة نجاحنا في منبط بررة النظر عليه كيشريمكن أن تستخدم فيه النوى جوانيه لانه كمورد الدى من الموارد الماديات

والاتسان عضو في منظمة ٠٠ واكتنا عندما نحاول زيادة كلااء المنظمة بالاستفادة من طاقات الوارد للبشرية - سستفدم منظار الاصلاح من الناحية المطا ٠٠ اي من نامية أن انتظمة هي الاسمل ٠٠ والانسان هو الفرع ٠

و مقبي عندما نستخدمه هـــن النامية آهــدميمة ، الناما عادة مـــا نرجمه في التجاه أشياء خطا ۱۰ النا النعمية عندما نتكلم عن الانسان أو النظمة نتكلم عن شيئين مختلفين تمامـــا ، كلا منهما بناسيه مدخل معلى مشتلف عن منشل معلى مختلف عن مناسبه مدخل المعلى الذهر، أن مدخل تنظيم عمل الانسان في اساسه ، ويدخل تنظيم عمل التنظية عندس في اساسه عمل لنظية مندس في اساسه عمل النظمة مندس في اساسه على النظمة مندس في اساسه عمل النظمة النظمة النظمة المساسة المس

ثانيا : بعض التصميمات الإساسية عن حُصاتُص الوارد البشرية :

ر١) تميز الانسان كمورد عن كيل الوارد الاخرى

(٤) أن العامل يتطلب من المنظمية

ان العامل وهو يقرر متطلباته من المنظمة يقرر ذلك في اطار انسبه انسان كامل وليس مجرد سلمة اقتصادية تباع مقابل وحسدات تقدية فقط ١٠٠ أنه يتطلب من النظمة: مدفوعات اقتصادیة

ب _ شعور بالمدالة وتكافؤ قرص الثقدم والرقي في مجتمعه كمواطين

يمارس وظيفته من خلال منظمة • ج _ وظيفة ومستولية يمارس مـن خلالهما تفجير طاقاته منخلالعمل له معنى ودلالة ١٠٠ اي من خلال عمسل جاد تؤكد جديته ٠

كل ذلك دون أن تستطيم النظمية تحت ای نظام مدفوعات نقسدیة ان تستعيد كل وأنت الانسان (٢٤ ساعة × ٣١٥ يوما) ١٠ لن هذا الاستعباد ليس فقط غير ممكن ٠٠ ولكنه ايضيا غير مقبول ٠

(°) تطور الإنسان وتثميته هي عملية

ذاتبة داخلية :

 ان النبو بالنسبة لكل الكائنات شيء بيدا من الداخل ، وكل الطلوب من المفارج أنه يدهم هذا النمو ٠٠ وليس المكس ابدأ ١٠٠ ان كـــــل خصائص التفوق البشرى اقسسوى دائما واكثر دواما اذا بدأت مسن الداخل ، فإذا فرضت من الخارج تعرضت لكل مساوىء الزيف أو على الاقل احتمالاته ٠

 فأذأ ارينا أن نستفيد استفادة كأملة من الخصائص الباهـــرة للكائن البشرى ، فلابد وان نستبعد

-

ان التجارة تتعلق بأشياء تكيون مملا لا ذمان سلبي ان يدفع اكثر ٠٠ في حين لن هذا الانمان السلبي هو الشيء الوحيد الذي لا يستطيع هذا الكيان القريد أن يعطيه ٠٠ وركا اخذ منه فانه لا يساري شيئا ذا قيمـــة لانه يكتبنب معنهن ومضممون الاغتصاب . . أن الثنيء الاسساسي الذي تحرجن عليه أية منظمة هسس بناء روخ الجماعة هذا البناء مهسم جدا وحتّى في غلل كل نظم الانتساج المديثة • •

نظم الانتاج الكبير ، نظام الانتاج الاتوماتى ، نظم الانتاج بالمرحلـــة ار بالعملية ٠٠ في حين أن العمال في خلل الاذعان ، يناسب فقط ... ان ناسب _ نرح ألممل الذي يقوم فيـــه رجل ولحد بكل عمليات تمسسنيم السلمة من أولها الخرها ، أومايعرف بتكنها وهية والحقان صسسامل المول ۽ -

_ الالات اقسوى وادق وارغص والتنسيق والتكامل والمكم والتقبير ولكنها سلبية فيما عدا ذلك •

تساهم کرد فعل ۲۰ دون تخیل

الالسية

- مخلوق اتاني ، لا يتجـــاوب الامع الشعف وليس مع القوة ٠٠

(٣) أنَّ العاملُ وعمله لسبا مسلعة تجارية بالمش القاتوتي للسلعة :

والدول المتقيمة وإن كأنت فقبوة بالموارد بالمقارنة مع الدول الغنية وان كانت متخلفة هي خير شاهد علىي ذلك ٠٠ وقد أوضح والف كورد نير رئيس جنرال اليكتريك هذه النقطبة كالاتى:

و أو كان لنا أن نأمل في رفسع الكفاية الانتاجية للشركة بمقدار٥٠٪ في العشر سنوات القادمة ٠٠ فــان اعتمادنا فقط على ما يمكن ان تقسمه لنا الملوم الطبيعية والهندسية يجعل من هذا الهدف وهما كبيرا ١٠٠٠ ان فرصتنا التنظيمية الى هذا الهيئف تكمن اساسا في التوصل الى طرق جديدة لتنمية مواردنا البشرية تنمية

والتصبوريه _ تساهم في عملية الانت_اج مساهمة نشطة والحالية • _ مخلوق اجتماعي من مصلمته ان تقوى الجماعة من خسبالل

انمازاته ، وليس هناك من خطيئة

انسانية واجتماعية اشد مسن ان تمول طاقة من بعقبنا الى نــــوع

الانسسان

من العبء وانتقاص ماعلية طائته (۲) الانتاجية هي سلوك الانسيان

العامل وليست الامكانيات المادية •

كاملة ٠



الكائن بمقياض و متوسيط تحميل العمل للعامل المتوسط ، انه مقداس، يستند الى اساس سيكولوجي خاطىء ، لانه مقيياس يعتبر ان الشخص المادي ١٠٠ اي العساطل عن ألمواهب وليس لديه طاقــــة الرجل يصبح مقياسا لكل شيء ، وأداؤه هو آلعيار أو التمسط ٠٠٠ ومصبح القادر والثميز والرائسي حالة استثنائية، غير متوقعة مبن القاعدة العامة ٠٠ قاعدة الرجال رقيق المال العاطل من الواهسية ، وليس لبيه الاهلية أو اللياقة لمب العمل الفد والتقوق والامتيار .

ر ٦) طاقة الإنسان على المسداث

التغيير وقبوله طاقة هائلة ٠

بل ان التغييد الايجابي هـــو دائما من صنع الانسان وليس مسن صنع الطبيعــة ٠٠ بل أن اتمس

مایصیب ای انسان همدو الرتابیة والتکرار النمطی المل ۰۰ کمسمبل ما هنائك آن یکون آلتغییر بشروط :

أ _ أن يكون تغييرا منطقيا ٠٠ ومع ذلك فالإنسان هو وحده دون كل المخلوقات المادية الذي عنـــده الاستعداد والقدرة على تعــديل

ملطقة - " ب وألا يكسون التغيير اسرع والتوير اسرع والكور من اللازم بدرجسة تطمين المسال المسال المسالة المسالة للفسية والمنه الناسة والمنه الناسة والمنه الناسة مؤرما ، وإذا هسسه للفير منوما ، وهو واهن ومحدود ومقيد ، ومن ثم فأن لعله في الاسمسلم مؤرخ وغير مضمون - وعلى منون - وعلى منون التغيير أن تتعاسل فقط في التعسيسل مورز التغيير أن تتعاسل فقط في المسلسل فالمناسة وعلى منون - وعلى منون التغيير أن تتعاسل فقط في المسلسلة التعاسلة التعاس

ج. ولان التغییر یتطلب مسن
 الانسان ان یتطل الجدید ۰۰ ورغم
 ان الانسان فی المقام الاول یمکن ان
 یتملم ریمرحة مذهلة ۰۰ الا انه فی

اطار هذا الاصل •

نفس الوقت يقاسي من طلقة عسدم تعلم ٠٠ وان كانت لحسن المسط وفي الاصل الله جدا من طاقسسية التعلم ٠٠ ويجب وان ناخذ ذلك في الحساب ٠

 (۷) حوافز الانسان للعمل اساسها انساني ، وحوافز العمل للمنظمـة اساسها هندسي اقتصادى :

 الاجر بالنسبة للعامل مصدر تعيش ، وهو بالنسبة للمنظيئ
 نفقة -

والاجر يحكم تعديده علاقات تماقدية معددة سلفا ، في مين أن ايرادات النظمة • وهي الوعاء الذي تيفع منه الاجور – تتعدد في ظل نظام غازجي ، هو نظام اقتصاد ألسوق •

ان الربح بالنسبة للمنظمــــة من مصدن عمليات اعادة الاستثمار والقمو ومن ثم فهو بالنســــــــة للمنظمة أمر ميرى ، في مين انـــــه بالنسبة للعامل له مدلول آخر قــــ يتعارض م مدلول اجرد .







مراجع بحث التأجير الاستثماري

Abdel-Khalik, Rashad A. The Economic Effects on Lessees of FASB Statement No. 13 Accounting for leases. Cl. Stamford: Financial Accounting Standards Board, 1981. R. deved by James R. Boatsman, Accou... Review (July 1982): 620-640.

AICPA. FASB Statement No. 13 Accounting for Leases. New York: A ICPA, 1077.

Beaver, William H. «What should be the FASB's objectives?». Journal of Accountancy (August 1973):

Bierman, Harold Jr., and Smidt, Symour. The Capital Budgeting Decision of Investment Projects, 4th ed. New York: Macmillan Publishing Co., 1075.

Burrows, H.G. «Lease Evaluation: The Saba Continues» Australian Accountant (August 1977): 437-442.

Dopuch, Nicholos, Birnberg Jacob G., and Demski, Joal. Cost Accounting: Accounting Data for Management's Decisions, and ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1974. Elliott, Grover S. «Lease of Capital Equipment». Management Accounting (December 1975): 37-40.

Erickson, M.L. «Implementation and Effects of FASB Statement No. 13» Cost and Management (March-April 1977): 51-53.

Ferrara, William L. "The Case for Symmetry in Lesse Reporting". Management Accounting (April 1978): 17-24.

Graham, Willard J., and 'Langender for, Harold Q. «Reporting of Leases: Comment an APB Opinion No.5» Journal of Accountancy-(March 1965): 57-62.

Hawkins, David F., and Wehle, Mary M. Accounting For Leases. New York: Financial Executives Research Foundation, 1973.

Hendricksen, Eldon S. Accounting Theory, 3rd ed. Illinios, Homewood: Richard D. Irwin, Inc. 1977.

Horngren, Charles T. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 3rd ed. N.J., Englewood Cliffs; Prentice- Hall. Inc., 1972. Johnson, R.W., and Lewellen, W.G. « Analysis of the lease or Buy Decision». Journal of Finance (September 1972): 815-823,

Katugampola, B. "Leasing... the Best policy is to buy». Management Accounting (July/August 1977); 300-301.

Mitchell, G.B. «Accounting for Leases» - Australian Accountant (August 1977) : 434-436.

Murrell, David. «Buying the Best leasing package» The Accountant November 4th, 1982): 25-31.

Pierce, Happy, "Leasing and the Lessee". Management Accounting (December 1975).

Vancil, Richard F. «Lease or Borrow: New Method of Analysis». Harvard Business Review (September-October 1961): 122-135.

Weston, J. Fred, and Eugene, F. Brigham. Essentials of Managerial Finance, 3rd. ed. Illinois, Hinsdale: -The Dryden Press, 1974.

Wyatt, Arthur R. «Leases Should be Capitalized». CPA Journal »September 1974): 35-38.



التعديلات الأخيرة

يصدد قانون العاملين الدنين بالدولة ضرابط ومعامير الصلولة الإجتماعي الذي يعيد أن يلتزب أحاملون خلال عملهم في مدائل الدولة وذلك وفت القب و البادئ الساولة وثلث ان من هذه القلب الدولة وثلث وفت البنا المجتمع وقدمال الدولة عن يتعنيها وتدعيما العمل والكالية الانتاجيسة وغير تلك والواقسام بان أي تغيير في القيم يتبعه تغيير في معايير السلول بما يتقق مسحيات اللتيدير في القيم والكس صحيح ابضا المناز إربنا أن تغير في قيم معينة بدلا مسرا

وعلى ذلك فاذا لجأت الدولة الى تغيير في هذا القانون _ أو أي قانون أخر - قان ذلك يعنى أن الدولة تريد أن تنمي قيما حمينة وتدعمهـــا ، أو تضعف قيما اخرى وتمحوها اوالاثنين معأ ، وانها تفطط لتعقبق هــــده الارادة بأجراء التعديلات والتغيرات المناسبة في ذلك القانون • ومنساء على ما سبق فاتنا نتوقع ان يكـــون استبدال القانون و ١١ لسينة ١٩٨٣ مالقانون ٤٧ لسنة ٧٨ قد استعدف تغييرا فيرسلوك العاملين يبت البماحة اليه والشرورة الى احداثه يصورة مأحة واقتضت أربريحدث هذا التغيير بعد خمس سنوات فقط من تطبيسق القانون ٤٧ • ذلك أن سرعة التغيير في معايير السلوك من جهـــة تؤدى كثير من عدم الاستقرار والتخلفيل لقيم سلوكية مميئة بينما الممسود أو عدم التغيير من جهة الضييري يؤدى أحيانا ائى الركود وعدممقابلة المتغيرات المتمية التي هي مــن حقائق المحياة بالتكيف والتطـــور المناسبين • من هذا المنطلق لنا أن نستنتج دون أى تجن على الواقسم ان القانون ۱۱۰ لسنة ۸۳ اريد بـــة أما معالجة مشاكل أو قصور ظهر خلال السنوات الخمس الماضية في التطبيق الفعلى للقانون ٤٧ لسينة ٧٨ ، واما قد أريد به استبدال قيم

جديدة يدعو اليها التطور وحمسن التكيف مع واقع الحياة بقيم معينة سائدة وابا قد أريد به الهسسدةان السابقان معا م

ويلاخظ في المتعديل المس بالقانين ٤٧ لسبنة ٧٨ وفقا للقانون ١١٥ لسنة ٨٣ اته يتناول ٢٤ مادة فقط من جملة مواد القانون البالغ عددها ١٠٦ مواد ويظله فقد بقيت ٨٢ مادة على ما هي عليه في القانون ٤٧ لسنة ٧٨ دون اي تعسديل او تغيير في أي من بنودها أو فقراتها • فقى البأب الاول الذي يضم مسواد تتناول أحكاما عامة طرأ ألتمديل على مابتين فقط • كذلك فان الباب الثانى الذي يضم ١٤ مادة موزعة على اثنى عشر قصلا تتناول العلاقات والسلوك الوظيفي فقد طرا التعديسل فيها على ٢٢ مادة منها • امــــا الباب الثالث والآخير الذي يضم احكاما انتقالية فلم يطرا عليسسه أي تعديل في أي من الواد الخمسة ألتى يضمها - فاذا كان هذا التعديل المادث علاما لشاكل وقصور اظهره

الدكتور محمد كمال أبو هنــد مجمد مرخ البحسوت اكاديمية السادات

التطبيقفي السنوات الخبس الماضية فلاشك أن لدى أصيرة للبولة للمنية مع اقبة ذلك التطبيق والاشراف عليه من البيانات والدراسات الموضوعية القائمة على الاسلوب العلمي ما سرو اجراء هذه التعديلات بالذات ، ولعل قيام هذه الاجهزةبنشرما لديها منتلك البيانات والدراسات _ أن وجد _ ما يوضع لنا هذه البررات • أسا اذا كان التعديل قد اريد به احداث تغيير في سلوك العاملين بالدواسة خلال عملهم بمنظماتها فان استعراض ومقارنة هذه التعديلات الواردة في بعض موأد القانون ٤٧ لسينة ٧٨ وفقاً لنص القانون ١١٥ لسنة ٨٣ من جهة ، ودراسة هذه التعدييلات بطريتسة تحليلية من حهة اخــــرى كفيلان بأن يوضما لذأ اتماهيات ذلك التغيير المستهدف والذي خطط له باصدار هذا القانون المسديد وما أذا كان هذا التغبير غطيوة على طريق التطلبوير في الأداء • وعلى ذلك قان الصقمات التالنيسة يتنسساول القسسم الاول متهسا عرضا مقارنا لواد القانون ٤٧ لسنة ٧٨ التي طرأ عليها تعديل بالمواد المقابلة والمدلة وفقا للقانون ١١٥

القسم الاول يضم هذا القسم كما اسلفا عرضا مقارنا لمواد القانون التي طيرا العرض اننا نورد نص البنسمد او الفقرة من المادة أو المادة موضيهم التعديل في القانون ٤٧ لســنة ٧٨ وتقابله بالنص المعدل وفقا للقانون ١١٥ لسنة ٨٣ ٠ وقد روعي في هذه المقابلة بقدر الأمكان أن يظهــر البنط التقييل من الكلميات أو المنارات أو الجمل التي طرا عليها التمديل أمام بعضيها البعض في خاتتى المقارنة .

اما بقية المادة التي لم يطرا تغيير فقد ورنت بالمسورة الشتركة في الخانثين بما يوضع ذلك • كـــذلك فقد لجانا في قليل من الاهيان الي عدم التغيير بايراد فقرات المسادة الواحدة في ترتيبها السلسيل في القانون القديم حتى تمسستطيع ان تضمها أبام الفترات الماطة لهيا في القانونُ الجديد مع الأشارة الي الرقم السلسل للفقرة العسدلة اذا ما لما العرض الىعدم التقيييي بالترتيب السلسل لهذه الفقرات في نصن المادة وهو ما حدث عليي

سبيل المثال عند استعراض المسادة ٣٧ • كذلك فقد اقتضيت ضرورة التوضيح في بعض الاحيان أن نشبر بين قوسين الى ماتفتص به المادة موضم القارنة اذا لم يشمله____ العرض القارن بتمامها واقتمر على بند او اکثر من بنودها ، وقيما يلى هذا العرض ،

الياب الاول احكسام عامة

ويتضمن المواد من ١ ــ ٧ وقسد تناول التمديل مادة ٣ فقسرة ٣ س مادة ٤٠

قانون ۱۱۵	. قانون ٤٧	المادة
\ _ وضع اللائمة التنفيذ	\ — اصدار اللائمة التنفيذية لهذا المقانون Y — اصدار القرارات والتعليمات التنفيذية التي يقتضيها تنفيذ هــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	۲ فقرة ۲
	(في اختصاص لجنة شــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	ا فقرة ا

-

قانون ۱۱۵	قانون ۷۶	المسأدة
وتختص البلينة بالنظــر في تميين ونقل وترقية ومنح المبالوات الدورية والقشــ جيعية الماملين شاغلي وظائف الدولية الإرلي فمـــا القدمة على واعتماد عقارير الكفـــاية القدمة علم كما تفقص بالتقر فيها ترى السلطة المفتصة عرضه عليها من موضوعات و	ونقل وترقية ومنح العلاوات الدورية والتثميمية للعاملين شاغلي وطائف السرجة المثلثية شما درنها واعتماد القريد (الكتابة للقسمة عنهم كدا تختص بالنظر فيما ترى المسلمة المقتمة عرضه عليها مسن موضوعات ،	

في القصل الثاني : في المعيين في الوظائف.

قانون ۱۹۵	قاتون ٤٧	المسادة
يكون التميين ابتداء مسن ادني وظائف المهدوعة الغرمية الواردة في جدل وظائف الوصدة - ويجوز التعيين في هذه الوظائف مراء من داخل الوصدة أو مسن مارة من داخل الوصدة أو مسن شغله من وظائف كل درجية درلك الخوات الشائف المناف المشافرة في كل درجية ما الوطائف الشائف قد على درجية ما المسائف المناف المن	يكين التعيين ابتداء مسن ادنى وطائف المهمومة النومية الواردة في جدل وطائف المهمومة النوطائف ويجهز التعيين في هذه الوطائف ما المائف المهمومة أن مسن الطابب شغله من وطائف كل درجة وطائف لكل درجة تضميا لجهة المتوافد والشروط الذي وتعير الوطائف الشاغرة في كان درجة بالمهمومة الشرعية وحدة على مدار المعلقة في تطبيسيق واحدة على مدار المعلقة في تطبيسيق واحدة على مدار المعلقة في تطبيسيق هذه المنصية .	۰\ فقر: ۲
بيضع المينون لاول جرة تصـت الاختبار لدة سنة الشهو من تاريخ الاختبار لدة سنة الشهو من تاريخ خلام المقدر صـلاميتهم خلال مدة الاختبار فاذا ثبت عـدم صلاحيتهم الهيث خدمتهم الاختبار الافاذارات لمهنة شنون العاملين نظهم إلى وظائف المصرى على أن يقضوا في هذه المالة فترة المتبار	يرضع المينون لاول مرة تصنت الاختيار لدة منة الصبير مسسن تاريخ مسلهم العبل ونقرر مالحيتهم خلال مدة الاختيار ذاذ التد عدم مسلوحيات العالمية يحقون الى لجنت المسلوحية العالمية المالية المالية المالية المالية المالية التاريخ المهامية المالية التاريخات المهامية المالية والا الاترجات المهامية ا	YY

قانون ۱۱۵	قانون ۷۷	المسادة
جديدة ويشترط في جميع الاصوال لغوت صلاحمة العامل أن يتوساز يتجاع برنامج المتريب الذي تتيسه الوحدة الذي يعمل بها أو السددي تقرير الوحدة للشريب التاميلي أو التمويلي للمعينين من الخريجين عن طريق وزارة المقوى العاملة		
	وتحدد لجنة شئون المغدمة الدنية الوظائف الأخرى التي لايوضســــــــــــــــــــــــــــــــــــ	
تماسي مدة المذيرة الكتسبية علميا التي تتلق مع طبيعة عمـــل الوظيفة العين عليها المامل ومايترتب عليها المامل ومايترتب في جديدة المعامل الذي تزيد مدة خيرت على المامل الذي تزيد مدة خيرت على المنة المطلب تواحرها الشيرة المعلية المن تزيد على مدة المغيرة المعلية الملاب على الماس أن تضاف الى يسداية الطلب على المامل الراب المناس أن تضاف الى يسداية الزائدة قيدة مرادة ودوية جدد التمي معرف من كل المامل وعلى الا المامل وعلى الا المامل وعلى الا المعين في دورة المعين قبل المامل وعلى الا المعين قبل المامل وعلى الا المعين قبل المامل وعلى الأورد من علاوات درجـــة الفريقة المعين في دارة المعينة المامل وعلى الأورد من المعارفة المعربة عمراه من حيث الأقدية في درجة المؤسلية الأورد من الإقديدة المحدولة من درجة المغينة المناسية والأسلية والأورد ويكن حسابيدة المغيزة المقديدة المناسة المن	تصدر لهنة شؤي المخدمة العندة قرار نظام محدة المغيرة قرار نظام محدة المغيرة الكتسية علميا بما يترتب عليها من المتسية علميا بما الاتسبية الانتراضية والزيادة في أجر بداية التسين ديلك بالمسية للعامل الذي تزيد مدة خبرته الرياضية مع طبيعة عمل الوقيقة ومنافيزي المعامل اللذي تزيد مدة خبرية المعين المعامل اللذي تزيد مدة خبرية المعاملة التي تتاق وطبيعة العصل المعاملة التي تتاق وطبيعة العصل المعاملة المنافزية الزائدة قبية علازة بحسد بداية أجود التعيين من كل سنة حسن الدوات من علي ويشرط المعين عليها ويشرط المعين عليها ويشرط المعين عليها ويشرط المعين عليها ويشرط المعاملة على المعارف المعاملة على المدين المعارف المعاملة على المعارف	YV



في القصل الثالث : في قياس الداء

قانون ۱۱۵	قانون ٤٧	المسادة
تضع السلطة المقتصة نظـــاما يكلل قياس كفاية الأداء الولهــب المقتصة بها بتعقى مع طبيعة نشـــاط الهددة والمدافها ونوعيات الوطائف ويكن فياس الأداء مرة واهدة والمائف والمائف والمائف والمائف والمائف والمائف والمائف والمائف المسلم المنافق المسلميات والبيانات التي تعدما التمويع المنافق المن	تضع السلطة المقتصة نظامايكال يبا يتق مع طبيعة نشاط الوحسة واهدافها رنوعيات الوظائف بها بكرة فيات الوظائف بها بكرة فيات الوظائف بها ولائم مرات غلال السبة الواحدةقبل وذلك من واقع السبعات والبيانات وذلك من واقع السبعات والبيانات يبكن الاسترضاد إلى المقاسات المناسات يبكن الاسترضاد بها في قياس كفاية الأداء وميتاد الاداء المادي هو المعيار الاداء ويكن تقيد الكفاية الاداء ويكن تقيد الكفاية مبتبه در منا وكون تقدير الكفاية مبتبه وكون قعيد الكفاية مبتبه وكون قطيد الكفاية مبتبه ويكون وضع التقارير النهائيسة والمزيرة وتقدم خلال شهرى سبتهر	
ويقتصر وهم قندين كلاية الاداء على العاملين الشاغلين لوظائف على العاملين الشاغلين ولظائف الدرجة الارلى هما درية ويورن قباس كفاية الاداء باللسعة الامام على اساس كفاية الاداء باللسبة لشساغلي الوظائف العليا على اساس ماييدية الرؤساء بشاغم ساويا من بالتات تعتد بن السلطة المفتصة وتودع ملكات شدمتم وتحدد اللائمسة التنفيذية المدوابط الذي يدم علىسى التنفيذية المدوابط الذي يدم علىسى المسابها تقدير كفاية العاملين .	وتعند من اجنة شفرن الماطين خلال شهر توقيير وينتمر تقدير كالل شهر توقيير الماطين الداخلين وتعلن معايير قيـــاس الكفاية التعلير الذين تستخدم هذه المايير في شانهم .	
تعلن وحدة شئون العاملين العامل بصورة من البيانات القدمة عن ادائه أو تقريد الكفاية بمجرد اعتماده من السلطة المفتصة أو من لجنة شئون الماملين .	یعلن للعامل بصورة من تقــریر الکفایة بمجود اعتماده من لجنـــــة شئون الماملین وله ان یتظلم خلال عشرین یوما	٣٠

قاتون ۱۱۵	قائون ٤٧	المسادة
وله أن ينظلم خــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	من تاريخ علمه للجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض تشكل من ثلاثة من كبار الماملين ممن الموقع في المسلم المسلم المسلم المسلم على أن تقصل اللجنة في هسدا النظام خلال سعين يوما من تاريخ تقديمه اليها . لا يمتبر التقوير نهائيا ألا بعد للأهماء ميماد التظام أو البت فيه .	
وبالنمبة للمامل المهند تقــــدر کفایته برراید، وید حکما فادا کانت کفایته فی المام السابق بعرتبـــه ممتاز تقدر بعرتب ممتاز عکما ،	ويالنسبة للمامل المبند تقدر كلايته بمرتبه كلم حكما فاذا كانت كلايته في العام السابق بمرتب ممتاز تقدر بمرتبه ممتاز حكما ٠	۲۲ المقرة ٤
اذا كانت مدة مرض العامل شانية اشهر فاكثر تقدر كفايته بمرتبه جيب حكما فاذا كانت كلــــايته في العام السابق بمرتبة معتاز حكما	أذا كانت مدة مرهى العامل شانية أشهر قائلات تقد كفايته بعرتيه كلم حكما فاذا كانت كفسمايته في العام العسابق بعرتية معتاز فتقدر بعرتية معتاز حكما دعتاز حكما العسابق بعرقية العسابق بعرقية العسابق بعرقية العسابق بعرقية العسابق بعرقية العسابق	77
يعرض أمر العامل الذي يقدم عنه تقريران مسنويان متناليان بعرتية ضعيف على لجنة حسيري العاملين أمادا البين لها من فحص حالته أنه الأماداة للقيام بوطيقة أخرى في أما أذا تبين للجنة أنه غير حسالح للمعلى في أية وظيفة من ذات درجة والبيئة بط سريقة من شات درجة فصلة عن الشخصة عن منظ حنة في أصله من الشخصة مع منظ حنة في الماش أن الكافاة أن منمه أجازة	يعرض أمر العامل الذي يقدم عنه تقريران مستديان متتاليان بعرتية تقريران مستديان عمل مستديان عمل المساملين ، فسادا تعين المساملين ، اكثر ملاممة للقيام موطيقة أخرى في تقله الميها أما أذا تبين للمينة أنه غير صحبالح للمعل في اية وظيفة أنه غير صحبالح للمعل في اية وظيفة أنه غير صحبالح للمعل في اية وظيفة من نقس درجة وطيفة بط سريقة مرت القترحت وطيفة بط سريقة مرت القترحت فصله من الضحيمة مع حفظ حقه في الماش أن الكافاة ،	Yo

•	_	=
	<u> </u>	

قانون ۱۱۰	قانون ۲۷	المادة
وترفع اللجنة تقريرها للمسلطة المفتصة م المفتصة المتحده اعادته للجنة مع المختصة المسلطة العالم المسلطة التالي بحاله المال المسلطة التالي بحاله المسلطة	وترفع اللجنة تقسيرها للمبلطة المقتصة لاعتساده قادا لم تعتده اعادته للجنة التى بنقل المبلطة التى ينقل اللها المبلط المبلط المبلط المبلط من فادا كان التقرير التالى ميساشرة المبلط من الشعب المبلط من المبلط من السحم المبلط	
	في الفصل الرابع في الترقية	
قانون ۱۱۵	التون ۷۶ التون ۷۶	- - -
تكرن الترقيبة بوظائف الدرجتين المتازة والمالية الاختيار على الساس بيانات تقييم الاداء ويصا ورد في ملفات خدمتهم من عناصر الامتياز •	فقرة ١ مع مراعاة حكم إغادة ١٦ من هذا اللسانون (التميين في الوطائف العليا بقرار	44

قاتون ۱۱۵	قانون ٤٧	27 11
قدة كان عدد من تتـــوافر فيهم شروط الترقيســة بالاختيـــار من المناصلين طبه مرتبة معتاز التا من العدد المتــــما بالاختيار العدد المتـــما بالاختيار المتالية في الجزء البـــاقي من الاقل من الدات المدة الســـاقية مع الالترام الســـاقية من هذه المادة ، فاذا كان المتنار التل المتنار التل من المدد المتحسل لها تتناية . من تتوافر فيهم شريط الترقية المناسق الياب المتنار التل من المدد المتحسل لها ورشترط في جديد عمالات الترقية المتناز المـــامل بنجاح ويشترط في جديد عمالات الترقية التي يمل بها بالاتفاق مع الجهاز المــامل بنجاح يعمل بها بالاتفاق مع الجهاز المركزي المتنظم والادارة .	من رئيس الجمهـورية والتميين في المؤاتف الاخرى بقرار من السلطة الاخرى بقرار من السلطة تكرن الترقية الى الوظائف العليا بالاختيار من الله بما يسبحيه بالاختيار المؤساء بدأن الرئيسيار المشاف ويم الوظائف ويمبـا ورد في ملفـات الوظائف ويمبـر والترقيب الاختيار فقوة لا الاختيار المؤساة المؤسرة المنافق المؤسرة	



في الفصل السابع : في الموافر

قانون ۱۱۵	للتون ٤٧	المادة
تضع السلطة المنتسبة نظاما للموافز المادية والمعنوبة المساطين بالوحدة بما يكلل تحقيق الاهسداف وتركيد الاداء ويكل تحقيق الاهسداف على الم يكلل تحقيق المحافظ الم	تضع السلطة المفتوسة نظاما للحوافز آلمانية والمقرية بما يكفل تحقيق الاهداف وترشيد الافتاج على الماس معدلات قياسية لملاداء •	••
يلد ٣ حدد المساملين الذين الإيز مدد المساملين الذين الأورد مدد الملارة في سنة واحدة على الأراد المساملين في وطائف كان درجة من كل مجمسوعة نوعيسة على حدد ما أذا كان عدد المساملين في تلك الوظائف آقل من عشرة تمتح الملاوة لواحد منهم •	(في منح العلارة التشجيعية) بلاد ٣ بلاد بريد صدد العساملين الذين بينمون هذه العلارة في سنة ولمدة على ١٠٠٪ من عدد العساملين في وخالف كل درجة من كل مجموعة نوعية على صده "	٥٧

في الفصل الثامن: في الثال والثبب والاعسسارة

قانون ۱۱۵	القانون ٤٧	2441
يجوز بقرار من السلطة المقتمة المتين بعد موافقة الصامل كتسابة اعارته للمعل في الداخل أو الشارج ويمدد القرار المسادر بالاعارة مدتها التي تصدرها السلطة المقتمة ويكن أجر المامل باتكمله على جانب الجهة المستعيرة رمع نلك يجوز منحه أجرا من حكيمة جمهورية مصر العربيسة مساورة في الداخل أو	يجوز بترار من السلطة الختصة التعيين بعد مرافقة الصدامل كتسابة اعارته للعمل في الداخل أو الخارج ويحدد القرار العمادر بالامارة منتها وذلك في ضسوء القراعد والاجراءات التي تصديما المسلطة المقتصــة ويكون أجر العامل باكمله على جانب الجهة المستميزة ومح ذلك يجوز منحه أجرا عن حكــوم فهمهورية عصر المربية بالشروط والاوضــاع التي المربية بالشروط والاوضــاع التي المربية بالشروط والاوضــاع التي	٥٨

قانون ۱۱۰	هاخون ٤٧	المادة
الخارج وذلك بالشروط والاوضماع التي يحمدها رئيس الجمه ورية الاصارة خسمن مدة الشراك العامل في نظام التساعين الشراك العامل في نظام التساعين والمستحقاق المسلام والترقيب وذلك مع مراعاة احتمام التقانون ٩٠ لعندة ٥٧ لمندة ٥٠ لياصدار قانون المتعامى والقوانين المتعامى والقوانين المعدلة	يحددها رئيس الجمهورية وتدخل مدة الاعتبار أل العامل في الاعتبار أل العامل في خلف المامل في المامل في المامل في الماملية و الترقيب وذلك مع مراعاة الماملية القائرين 14 لمسلة 20 باحددا قائرين التأمين الاجتماعي والقدواتين الماملية له .	
ومع ذلك فلله لا يجسوز في غير هالات الإعارة التي تقضيها مصلحة قومية عليا يقسدها رئيس مجلس الوزراء ترقية العامل الى درجسات الوظائف الطبيسا الإيمد عودته من الإعارة كما لايجوز اعارة احد أساقلي تلك الوظائف قبل مفي سنة على الإقل من تاريخ شفله نها •		
وفي غير حالات الترقيسة لدرجات الوظائف العليا لا يجوز ترقية العامل الذي تجاوزات المنافقة المنافقة المنافقة المتابعة متصلة إذا تتابعت		
أمامها أو فصل بينها فاصسل زمني . ولحدد اللهمة العامل . ولحدد اللهمة العامل عند مودنه من الاعارة الله تجاوزت المدة المشار الدها في الفقرة السابية على المقرة السابية على المقرة السابية العاملين مصائل للمسدد الذي كان يوضع العاملين مصائل للمسدد الذي كان يسبقه في نهاية هذه الذة أو جميح الشاغلين لدرجة الوظيفة علد عودته الهما الله .		
أنشا يكل وزارة او ممافظة او مين عام مركزالتربيب بتيم السلطة المقتصفة ويتولي بون غيره في اطار المينامة الماملة المحلوبة والخطسة المهداء وهم عاملا ويربيا المساملين بها والتديية قدراتهم واعدادهم لنمثل وظائفهم المسحدية وتقالف فيها .	على كل وهدة أن تضع نظاما العرب العاملين بها وتندية قدراتهه ويتضامن من هذا النظام الخطاء والاساليب التي تنظار اعسداد الرئيسين التي تنظار اعسداد المسيدة طبقا الخالب شغلها . كما يتضمن وسائل متابعة وتقويم التأتي هذه القطة .	71

	-	-
قانون ۱۱۵	قانون ٤٧	المادة
ويتولى المسركز بالتنسسيق مع البغامة تنفذ ومتابعة المناصة المناصة المناصة والسياحة والمناصة وقال المناصة وقال المناصة وقال المناصة والمايين المناصة المناصق ال	بواجيات الوظيفة وتحدد المساملة المثانية للموقدين للتعريب وقط للقواعد المتردة في هذا الشان -	
	: في الإجازات	القصل التاسع
قانون ۱۱۵	النون ٤٧	المادة
. تحدد السلطة المختصة إيام العمل في الاسبوع ومواقلته وقطًا الاقتديات المسلحة العامة وقطًا الاقتديات ولا يجوز للمسامل أن ينقطع من عمله الا لاجازة يستطها في حدود الاجازات القررة بالمواد التالية روفقا المساحلة المختصة والاجراءات التي تضممها المسلحة المختصة -	لا يجوز للمامل أن يتقماع عن عمله الا الإجازة يســــــقدود الاجازات المقــرة بالمواد القـــالية ووفقا المنـــــوابط والاجراءات التي تضعها السلطة المفتصة -	74

-		
قانون ۱۱۵	قائون ∀٤	المادة
يستحق العامل كل ثلاثة سيوات في الشدية الجازة مرضية تمنع بقرار المندية الجازة مرضية تمنع بقرار المنسبة المنتجة	مع عدم الإشلال بلحكام القسائون وقع ١٩١٣ استة ١٩٦٣ من التحد من التحد المناس كل الاحد من التحد المناس الطبي المقتص في المعدود الاتبياء المناس المبيا المقتص في المعدود ١٠ ـــ ثلاثة أشهر بأجر كامل من أجره الامناس ، ٣٠ ـــ من أجره الامناس ، ١٠ من أجره الامناس المبيا يمان ١٥٠٪ من أجره الامناس لمن يجاوز من أجره الإمناس لمن يجاوز المبارة الرضية لمدة ثلاثة أهسيو المناس المنابق المناس المنابق المناس المنابق المتابل المقتف من ويجوز المباملة المقتمسة زيادة المبار	44
والمادل الحق في أن يطلب تحويل الاجازة الرشية سواه باهي كامل أو اجور مشقض الى اجازة اعتيادية اذا كان له وقر منها - كان له وقر منها - كان يضطر وعلى العسامل الريض أن يخطر الجهة التابع لها عن مرضه خلال ٢٤ منا من المحلس لم يكن ذلك قد تعذر عليه لاسباب قهرية -	وللعامل المحق في ان يطلب تمويل الإجازة المترادية الإجازة المترادية الإجازة المترادية الذا كان له وقد منها أن يخطر وعلى المسامل المريض أن يخطر الجهة التابع لها عن مرضم خلال ٢٤ ما ما تخلف من العمل ما لم يكن ذلك قد تعذر عليه لاسباب قهرية ،	
10		1

•	

قاتون ۱۱۵	قانون ۷۷	27(7)
تكرن حالات الترخيص بأجازة بدون مرتب على الوجه الآتى :	تكــون حالات الترخيص بأجازة بدون مرتب على الوجه الآتي :	74
يجوز تجاوز هذه الاجازة ضيحيا هذه الاجازة	 ١ - يعتم الزوج أن الزوجة أذا رزجة لادر ستة المسجو على الآفال أجازة بدون مرتب مدة بقاء الزرج في الضارج كمسا لا بجوز أز باعارة إلى الفسارج ويتمين على الجهة الإدا الزرج أن الزرجة في جميع الاهوال . 	
لعامل أجازة بدون مرتب الأسساب المقتصة منح العامل أجازة بدون مرتب الأسسباب التي يديما العامل رفتسرها السلطة المقتصة وقاة للقواعد التي تتبعها ولا يجوز في هذه المسالة ترقية العامل التي درجات الوظائف العليا الا بعد مودته من الإجسازة كساب لا يجوز الترخيص بهذه الاجازة الني يشغل و	 ٧ - يجوز للسلطة المختصة منح العامل الجازة بدون مرتب للاسسباب التى يبديها العامل وتقدرها المسلطة المختصة وفقا للقراعد التى تتبعها 	
احدى تلك الوظائف قبل مغي سنة وفي الترقية شقله لها وفي الترقية المسلود وفي غير حالات القريقة لدوجات العيالة العياد الموجات العياد الموجات العياد الموجات متصلة أدا لتتابحت المها أو قصل منتها أما أما أو أما أما أو		
ن التملية • وي رخون له بالمانة	(٣) يجوز للسلطة المختصة منع العامل المنتسب أو المعاهد العليا أجازة بدون مرتب عن أيام الامتحاز ويجوز للجهة الادارية شــــــفل وظيفة العامل الذ بدون مرتب لحة ســـــــة على الاتل بالتعيين أو الترا	

قانون ۱۱۵	قاتون ٤٧	المادة
يحظر على العامل المساقة القراعد والاحكام المنسوص عليها في القسرانين واللواتع المعمل بها والقلعيسات والقلامات المنظمة والقعليسات والقرائح المنظمة بالعاملين التي تصدير عن الههاز المزيري للتنظيم والإدارة أو الامتثاع عن تنفيذها عن تنفيذها المنافقة عن تنفيذها المنافذة المنافقة والإدارة المنتاع المنافذة المنتاع والإدارة المنتاع المنافذة المنتاع المنتاع المنتاع والادارة المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع المنتاع	يمنلر على العامل ١ - مغالفة القواعد والاسكـــام المنصـــومن عليها في القـــوانين واللوائح العمول بها ،	vv
يكون الاختصاص في موقي المجاورات التاديبية كما يلي : المجاورات التاديبية كما يلي : مطفة التصفيق أو توقيع جسزام في الدسنة الانتجاز أو القصم من الرتب بسلام بحيث لا تزيد منك في الرة الواحدة وللرؤساء المقاربية الدين بعيس يهما لا تزيد منك في الرة الواحدة وللرؤساء المقاربية الدين بعيس يهما أو توقيع جزاء الإنذار أو كل في صدود اختصاصه حفظ الدعية أو توقيع جزاء الإنذار أو على عالم المنافز أن بعيش المنافز أن بعيش المنافز أن المنافز الهوا الشافز الهوا المنافز المنافز الهوا الشافز الهوا المنافز المنافز الهوا الشافز الهوا المنافز المنافز المنافز المنافز الهوا الشافز الهوا المنافز المنافذ الشافز الهوا الشافز الهوا المنافز المنافز الهوا الشافز الهوا المنافز المن	يكرن الاختصاص في توقيع الجزاءات التابيية كما يلي : 1 - تشاخلي الرطائف العليا كل الجزاءات التابيية كما يلي : الاندار أو الخصم من الرتب بعما الاندار أو الخصم من الرتب بعما ومن المسئة المرتب بعما في المسئة المسئة على المرة الواحدة والمائة المؤاملة المنابية المناتبة من المنتبة المناتبة المناتبة من المناتبة من المناتبة المناتبة من المنا	AY

الفصسل الحادي عشر : في التحقيق مع العاملين •

قائون ۱۱۵	قائون ٤٧	المادة ،
لكل من السلطة المقتمسة ومدير النسبية الإدارية حمديا الاحسوال النسبية الإدارية حمديا الاحسوال ان يقف العالم من عمله امتناطب الذا القوت إلى المقالم المقالمة التحقيق الحسان مده المدة الا بقرار من المكسة التقويمية المختصة للمدة اللام تصديا ويثبت على وقف العامل عن عمله ويثبت على وقف الجره ابتسداء من عربة الوقف حرف نصف أجره ابتسداء من تاريخ الوقف .	السلطة المنتصة أن ترقف العامل عن عملية المتباطيا أذا اقتضت عن عملية التحقيق ذلك للبدة لا تربيد عن كالانة أمير ولا يجبوز من هذه المنقطة المنتقلة المنتقلة المنتقلة المنتقلة المنتقلة المنتقلة المنتقلة المنتقلة المنتقلة على وقف العملي عن عملية وقف المسلما عن عملية وقف مصرف نصف أجره أبتداء من تاريخ الوقف .	. 44
لا يمنع انتهاء خدمة العامل لاي سبب من الاسبباب عدا الوفاة من سبب من الاسبباب عدا الوفاة من المحتفق المناوع مدة المناوع مدة من التها مدة خدمة و مسلم وعشرين جنها لا تتجارة خدسة المدعمة الاجهار خدسة المدعمة الاجهار الذي كان ويتمام المناوع من التهام الدي كان المحتفق الاجهار الذي كان خدمة من الشهر عند انتهاء تسقط الدعوى التابيية بانسية تسقط الدعوى التابيية بانسية المعامل الموجود بالخدمة بعضى ثلاثة المخالفة المحتوات من تاريخ ارتكاب المضافة من	فقرة \ المنع انتهاء خدمة العامل لاى السياد المنع انتهاء خدمة مساكنة التيبيا أذا كان قد يده في التحقيق فقرة \ فقرة \ فقرة \ المنع ال	

الغصل الثاني عشر: في انهاء الشبعة

قائون ۱۱۵	قانون ٤٧	· Zulti
اذا ترفى العامل وهو بالخصومة يصرف ما يعادل أجر شهرين كالمين لواجهة نقات البنازة بحد الني خصصون جنيها للارمل أو لارشد الاولاد أو لما يثبت قيامه بصرف هذه النقات	اذا توقى العامل وهو في الخدمة بصرف ما يعادل أهر شهرين كاملين الراجهة نقات الجنازة بحسد النفي ** حبيه للزمل أن لأرشد الأولاد أو لمن يثبت قيسامه بصرف هسده النقات *	1.1



Quantitatve Model of Measuring

Learning Curves for Cost

Reducation and Cost Control

Abstract

Despite the widwspread notion that variable cost varies in its total and remains constant with respect to each unit produced, the learning curves phenomenon reflects the fact that variable cost per unit may decrease according to nonlinear or an exponential function. This decrease can significatly contribute to cost reduction efforts in the firm

Accordingly, this paper presents the learning curves (experience curves or progress functinos) as an important phenomenon that reflects the instability of variable costs per unit, especially for new products and job order costing. The paper



proceeds to show the mathematical derivations of various forms of learning curves and relevant statistical measures that should be performed to test the significance of their parameters. Finally, the paper presents an advanced quantitative model for cost control which is ge-

nerally applicable to direct and indirect cost control, or to those costs related to learning curves.

The cost control model is based on the concept of interval estimate by which chance or random variations are incorporated in cost startions are incorporated in cost startiness. The model enables cost control of aggregate performance of a time period, and cost control of specific operations within the learning curve period. This approach improves the traditional cost accounting control through signaling the situations where performance deviates significantly from standards.





ACCOUNTING FOR

CAPITAL LEASES:

The lessee's point of

view

Abstract

The purpose of this paper is to examine and analyze the capital leasing decision, as an alternative to buying decision, and its convenience to the Egyptian companies, Then the study discusses the financial accounting for leases by focusing on the American financial Accounting Standards Board (FASR) Statement No. 13, «Accounting for leases» from the Lessees' point of view. In this way the study discusses the lease decision, analyzes the methods of lease evaluation, and evaluates and explores the possibility of adopting this system in the Egyptian firms. The study directs its attention to explore the theoretical justifications for the adoption of FASB Statement No. 13.

The results of this study have shown that the advantages of lease decision are relative, not absolute,



advantages because these advantages differ from time to time and from firm to firm. However, capital leasing decision could be convenient to the Egyptian firms when compared with foreign borrowing and buying decision. The study has shown that the expected annual devaluation rate of the Egyptian currency may be high and this represents high burden to borrow from abroad. The Egyptian firms could overcome this problem by focusing on capital leasing to benefit from foreign advanced technologies. For financial accounting for leases, the study has shown that the issuance of the FASB Statement No. 13 represents a sound direction in accounting for leases. Research and Studies lended support to the level of requirments by the statement. However, there is an argument about some new rules such as 75 and 90 percent requirements. These problems can be solved after gaining more experience with the FASB Statement No. 13 by making the proper changes depending upon research and empirical tests.

In this context, we need to conduct training programs for accountants on the managerial and financ cial accounting aspects of leases to improve and develop the accounting function to meet the diversified needs of the users of accounting information.



Systems Approach And

Advertising

« An Integrative View»

Abstract

The main theme of this work is to demonstrate that the systems approach can be very useful in the study of advertising. There are of course many approaches used by various writers and practitioners to study the problem of advertising.

The most important of these approaches are the socio-economic apapproaches, the behavioural app-

roach, the organizational approach and the technical approach. The fact that the problem of advertising is approached from different point of views has led to the emergence of two contradictory phenomena. First the existence of many approaches to the theoritical study of the problem. Second, the concentration of the actual practice of the advertising



process on one approach (or limited approaches) at the expense of an integrative view which takes into account the different variables which affect advertising activity.

It is the need to develop such an integrative view which necessitated the adoption of the systems approachs to study the problem of advertising. There is evidence to suggest that the application of this approachs would lead to an annual increase of some 10% in advertising effectiveness and productivity. The importance of the application of the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the fact that it can be used to determine the state of the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the systems approach stems from

mine the main variables and factors which affect the advertising process. The most important of these variables are:

- The socio-economic, political
 and information system.
- 2 The general environmental factors which may affect the marketing and promoting strategy of the firm, e.g. social factors, economic factors, legal factors, technological factors.
- 3 The existing Marketing factors.
- 4 The administrative policies of the firm, e.g. production policy, financial policy, personnal policy, public relations policy.
- 5 The marketing and promoting processes.
- 6 The advertising processes.
- 7 The supportive processes.





The Minister and the

Conservative powers

Abstract

This article argues the premise that the Minister has a vital role in the success of any administrative reform attempt in Egypt.

The importance of this issue

stems from the fact that the Egyptian administrative apparatus is a routine-orientated one in which the bureaucratic leadership is willing and, in many instances, able to shape the Minister in such a way as to make him a tool in the hands of his chief advisers. The reason for this is that the bureaucratic leadership has learned long ago to evade responsibility, and to exercise power as much as regulations may permit. In the circumstances, it learned to resist any attempt to change the status quo. One way whereby this can be done is to make the Minister unable to effect any new ideas or methods. The bureaucratic leadership has its means to achieve this, First, When a new Minister takes up his post, no one expects him to know everything about his ministry, Naturally, he seeks the advice of his assistants; and as he gets what he needs, he gradually does what his assistants want him to do. In the end he becomes part of the very system he wants to change, Second, if the Minister



knows everything about his ministry, he cannot do what he wants to do because «laws and regulations do not permit.» And, presumably, no Minister would like to start his career by breaking these laws and regulations. Third, those few Ministers who can escape these traps find their time and effort consumed in minute details referred to him up by his assistants who want him to have no time to think about new ideas and techniques. Fourth, yet another device by which the bureaucratic leadership attempts to keep things as they are to get the Minister involved in the power struggle, inside his ministry as well as between his ministry and other ministries.

The end result of this struggle is that the ministry becomes an end in itself at the expense of the public interest. Finally, the bureaucratic leadership affects the conduct of the Minister by using his human nature of loving praise and propaganda; and the more he is praised, the

more he thinks that he is the best in the present circustances and that it is for his own advantage to keep things as they are.

If a Minister is really willing to

effect radical change in his ministry he must be able to pinpoint the right psychological moment to effect his intended change. The last presidential directives, for example, to work seriously for the public interest could be such a moment. Most important, perhaps, is the ability of the Minister to mobilize the bureaucratic leadership in such a way as to make it willing to find solution to any problem; to take decisions according to serious study. analysis, and planning; and to involve themselves in the execution of plans and programmes. What is also needed is to make sure that those entrusted with the responsible lity of administrative reform are willing and able to use their powers to carry out the tasks assigned to them, to accept the mistakes of those who take the initiative to reform the government apparatus. and to allow ministers to stay long enough in their posts so as to give them the apportunity to draw up reform plans and to execute and follow them up.



interst of the entire citizenry of the state. Whatever social fustifications may be developed for the commitment on the part of the state to offer employment to all university graduates, there can be little doubt that it is time that the political leadership reconsider, or even abandon, this avowed policy of mass employment. Except for those whose service is really needed, recruitment to the state bureaucracy has to be suspended for some time without hesitation. In addition, an investigation into the ovestaffing of the bureaucracy has to be launched with a view to reducing the size of the service, regadless of whatever repercussions may result from such action, And promotion should be based primarily on post requirements and achievement rather than educational background and senjority. Without these drastic steps, any administrative reform programme will certainly leave much to be desired.

liar with the operation of Egypt's political system can hardly fail to recognize that its legislature lacks the weapons with which it can direct and control the bureaucracy. It is for this reason that the Egyptian bureaucracy has become used to working virtually independently of political direction and control. cherished its ability to decide its own arrangments, and resisted various attempts to impose administrative reform on it. In other words, the Egyptian bureaucracy is no longer required to adhere to the concept of political authority and control. All this menas that reforming the Egyptian bureaucracy cannot be successful without placing it, with its values and practices. under the spotlight of public scrutiny. This can be achieved, among other things, by enhhancing the capability of the legislature to supervise and control administrative bodies and to keep track of their actions. The right to examine, approve, or refuse appointments to top positions in the executive branch of government must be est-

Last, but not least, any one fami-

ablished constitutionally. Also, the right of the legislature to conduct general debates in which public of-ficials face the representatives of the people must be established. In this way, the legislature can influence bureaucratic conduct and performance, and legislative action can provide an effective lever for correcting deviation in bureaucratic behaviour.

The main burden of this work, then, has been that administrative reform is not synonymous with organizational reform; no are the problems of administration in Egypt the sort of problems whose solution merely requires the introduction of structural changes and the creation of new organizations to deal with them. Administrative reform takes place in a socio-cultural. political and economic context. However high the technical quality. feasibility and soundness of administrative reform measurees may be, it is the success in dealing with all the factors that affect the performance of the bureaucracy that determines what will be the actual out come of reform efforts.

Bibliography

(z) G. Abdel-Nasser, "The Egyptian Revolution", Foreign Affairs, Vol. 33, No. 2, (January 1955), p. 203.

(a) L. Gulick and J.K. Pollock, Government Reorganization in the United Arab Republic: A Report Submitted to the Central Committee for the Reorganization of the Machinery of Government, (Cairo, June 1964), pp. 66-67.

- (3) This view had been expressed in nearly all the papers presented at the First Administrative Development Conference held at the Institute of Public Administration, Cairo, in November 1963.
- (4) Central Agency for Organization and Administration, Presidential Decree No. 1085 of 1964, (Cairo The Agency Press, 1965) pp. 3-4.
- (5) «President Gamal Abdel-Nasser's speech at the National Assembly on November 12, 1964». Al-Ahram, November 13, 1964.

(6) The greatly increased cost of financing the bureaucracy, largely caused by its growth in size, is reflected in the following figures: In 1905, total government payroll was £.E. 234 million as against only £.E. 54.8 million in 1952. This meant that the ratio of government

ment payroll to total government spending went up from 50.8 per cent in 1952 to 73.6 per cent in 1965. Compiled from Z. Mohie-el-Din, Targets of the coming stage, (Cairo, 1965), pp. 37-38. public officials.

Moreover, just because the mafority of public officials received university and graduate education is no reason for assuming that they are necessarily qualified to be assigned leadership positions. While competitive examinations are legally required, educational background, together with seniority and lovalty to superiors, usually operate as the decisive factors in determining appointments to leadership positions. This policy has to be reversed. What is required is a prolonged period of training for those who are about to assume leadership positions. It is possible for the Central Agency for Organization and Auministration, as the key organization responsible for the good performance of the bureaucracy, to identify those individuals who have strong leadership attitudes and skills at the end of their training; and only these individuals should be assigned leadership positions.

The second issue which must receive the attention of Egyptian reformers concerns technology. The Egyptian reformers' tendency to equate modernization with Westernization manifests itself in their attempt to solve the problems of the administraion through the importation of technology from industrially advanced and rich countries. Computer installations and what are known in the industrialized world as modern management techniques (e.g. management by objectives, planning - programming - budgeting systems, cost-benefit analysis, operations research, and cybernetics) cannot solve all the problems, of the administration, even

if the resources are available to institute them. Egypt's manpower resources are quantitatively abundant, and what is particularly needed are labour-intensive techniques rather than the selection and development of Western techniques and intellectual methodologies which may not be compatible with the values and priorities of the socio-occompation system.

Another area which requires the

ingenuity of all engaged in administrative reform activities is education. There is an imperative need to effect changes in the relationship of education to government service. The educational system geared, as it is, to the production of public employees has led to the remarkable expansion of education which. in turn, raised problems for the public service concerning overstaffing, recruitment, and promotion. The expansion of education, especially higher education, has not been accompanied by a corresponding increase in employment opportunities cutside the state bureaucracy. Consequently, the bureappracy had to serve as a refuge for the otherwise unemployed with the result that it has become overstaffed, recruitment is based on the recognition that all university graduates should be got off the labour market rather than the actual post requirements, and promotion is automatically based on seniority rather than achievement or qualification. The educational system is, therefore, a strategic area in which reform is almost certain to provide impetus for improvement in the government machinery, This, of course, is not an easy task; for it involves the extraordinary, longlerm effort of transforming the popular conception of education as simply a means of attaining government employment. Yet the

task has to be done, and a start has to be made, for example, to encourage those who leave the secondary school to be trained as skilled workers in vocational training centres, and rewarding them both materially and in public esteam for ths.

At the same time, decisive action has to be taken concerning the problems of overstaffing, recruitment, and promotion in the state bureaucracy. It should be remembered that despite strenuousefforts by the

government since 1942 to overcome some of the shortcomings of the government machinery (e.g., the day-to-day work-flow and administrative bortlenecks. work meregulations... etc.). no thods. real attempt has been made to tackle the thorny problems of overstaffing, requitment, and promotion Withour willingness to take «harsh» decisions in this respect, any attempt to improve the perforance of the government machinery would be a half-hearted attempt with no hope of success. The success in dealing with these problems depends, in the first place, on the extent to which the political leadership is willing to assert its will and ready to exercise political power in the





problems of the Egyptian administration. The most obvious of these problems is the centralization of authority in the higher levels of thebureaucratic hierarchy. Egypt, like many other developing countries, has not been notable for her ability to delegate authority from higher to lower levels in the administration. The administrative structure brings every last authority, power, responsibility, and duty to make decisions to one or two persons at the top of the hierarchy — even

if these persons are not capable of exercising this authority .It is, therefore, not unusual to see little initiatiative exercised at any level of the hierarchy. Officials are deprived of initiative and instead of being allowed to attend to and make progress with their own work, have to spend a great deal of sime submitting unnecessary reports, explaining the position in individual matters to the few persons at the top and getting their orders on points which lie well within their own sphere of authority. And as may be expected, those few persons at the top become increasingly clogged with masses of minor problems to the neglect of policy formulation and planning. They do not usually find

time to spend in useful contacts with their subordinates, or with the facts available to them. Almost none of their time can be reserved

for personal observation and creative thought. Consequently, decisions tend to be ill-considered and unduly slow.

It is obvious now that the reform measures initiated between 1060 and 1066 have left much to be desired mainly because of the way in which the problem of administrative reform has been approached. Egyptian reformers have tended to identify administrative reform with organizational reform, Their vision appears to be that since the machinery of government is an important instrument for attaining economic and social development, and since that machinery provides the structural framework without which personnel alone, however efficient, could not achieve the desired results, then increasing or enlarging the capacity of this machinery, through the introduction of structural changes, should be the major focus of attention. Hence they emphasized the formal institutions, structures, and processes in heir reform measures. In so doing, not only have existing problems been accentuated, but also new ones emerged. In the end. their measures have fallen far short of the real issues involved, and nothing fundamentally has changed: the same attitudes, values, behaviour patterns, and informal arrangements have continued.

If a soundly canceived programme for adminitrative reform is be launched, it should not confine itself to the structure of the bureaucracy, but it must be based on much deeper insight into the key factors, internal and external, which affect the performance of that bureaucracy. First, the kernel of any suitable reform strategy must deal with the bureaucratic leadership. It is true that almost all

higher bureaucrats in the Egyptian machinery of government have had a formal university education But there is evidence to suggest that members of the bureaucratic elite are lacking the spirit of public service. This may well explain why they have always found the avoidance of the political questions and the obedience to their political superriors quite convenient and to their advantage because it assures them of their continued existence at the top of the bureaucratic apparatus. All this is reflected in the tendency of bureaucratic leaders to limit themselves to the status qus. It goes without saving that in the absence of a clear conception of public service, it is inconceivable that those leaders will be committed to the achievement of the tasks assigned to them or to the societal goals. It is also this lack of an established conception of public service that largely accounts for the phenomenon of corruption in the Egyptian bureaucracy. A basic oblective of any administrative reform programme should be, therefore, the articulation of a clear conception of public service for the buresucratic leaders in order to ensure that they constantly strive to pursue the tasks assigned to them. They should never be allowed to assume that once in leadership positions they are secure; they should be made to feel that they are not indispensable, i.e. that if they do not act in the public interest, and if they do not perform more efficiently, they could lose their jobs and they may not be able to find prestigious and privileged alternative employment. And they should constantly be remineded that there is little demand for discredited

operations.

Moreover, the organizational reform approach is elitist in that it too readily assumes that only administrative experts can judge the usefulness of reform proposals and only after they have sifted the evidence (obviously from their point of view) can non-experts (e.g. politicians, opinion leaders, lowlevel employees) comment. The trouble here is that the administrative expertise of these experts is largely based on their study of administrative theory in academies or on their experience in top-elvel poattions. In either case, their proposals may not be suitable to solve the problems which the operating agencies face. Further, many of these experts are products of the very system they are supposed to reform. Holding elite positions in that system they are often reluctant to change the pattern that took them to the top.

Finally, the organizational reform approach favours the way public bureaucracies are supposed to operate in Western democracies. Certainly, the way in which public bareaucracies operate in pluralist, mixed enterprise, liberal democracies are not universally valid. This is particularly true where military rule, dictatorship, or totalitarian single-party systems obtain. Consequently, public administration reforms which favour this approach may be irrelevant or ailen

Yet, the importance of the organizational reform approach should not in any way be discounted. Certain aspects on which the approach focuses are crucial in determining the relations between the political system and the governmental apparatus as well as the working it

lationships; and in controlling the allocation of responsibility, the distribution of functions, policy determination, finance, staffing, operating processes. But the obsession with it, at the expense of other considerations (e.g. political, sociocultural), may have serious renercussions. In Egypt, the tendency to equate administrative reform with changes in the formal machinery of government has resulted in the proliferation of the govern-. mental apparatus to the extent that the number of ministries reached 29 in 1965 compared to only 15 in 1952. The frequent structural changes introduced in the machirery of government have resulted by frequent rearrangement of the organization chart, duties, titles and affiliations to higher authorities. They have also accentuated some of the already existing problems. such as overlapping between agencies and activities, particularly with respect to control functions, For the proliferation of the bureaucratic structure necessitated the establishment of new forms of organizations to control the machinery of government, let alone the establishment of agencies to control the control agencies. Gulick's warning of the problem of over-control in the machinery of government appears to have fallen on barren ground. In 1962 he warned the the Central Committee for the reorganization of the machinary of Government that a government which indulges in many types of control sis likely to scontrol itself to death. It will find it impossible to move, to get anything effective done with such handicaps to action», Gulick pointed out, «the civil servants will be a dead weight,

and the government will find it most difficult to mobilize the energies of the people for constructive actions.

Another problem accentuated by the obsession with the organizational reform approach concerns coordination. With the increase in the size of the bureaucracy resulting from the creation of new organizations to deal with every new problem, it became difficult to coordinate the activities of the various bodies responsible for the attainment of the objectives of national policy. For example, in 1965-1966 there were at least 10 ministries and two Ministers of State involved in the implementation of the cultural policy. These were:

- a) Ministries directly concerned with cultural activities: the Ministry of Culture, the Ministry of National guidence the Ministry of Tourism, and the Minister of State for Youth Affairs;
- b) Ministries which had certain specialized cultural activities and responsibilities: the Ministry of Agriculture, the Ministry of Agrarian Reform and Land Reclamation, the Ministry of Public Health, and the Ministry of Labour; and
- c) Ministries that included cultural departments: The Ministry of Education, the Ministry of Higher Education, the Ministry of Waqfs and Social Affairs, and the Minister of State for Al-Azhar Affairs.

Not only has the Egyptian approach to the problem of administrative reform created new problems and accentuated old ones, it also appears to have failed to tackle some of the most deeply-rooted





mittee of the Arab Socialist Union during the spring of 1066. The meetings resulted in three important developments. In June, the Council of Ministers decreed the estabishment of the Higher Committee for Administrative reform. The Committee was presided over by the Prime Minister and was composed of the Prime Minister's Deputies, the Ministers, and the members of the Ministerial Committees on Reorganization. The Committee. assisted by a consultative committee attached to the Central Agency for Organization and Administration, was an overall supervisory, body responsible for the drawing up and execution of administrative reform nolicy.

The Higher Committee for Administrative Reform held its first meeting on June 14, 1766 which resulted in the second development, 1.e. making an Under-Secretary in each ministry responsible for administrative reform activities in his ministry. These Under-Secretaries were instructed to maintain ample contact with the Central Agency for Organization and Administration.

The third, and probably the fnoat important, development to emerge from the meetings of the Supreme Executive Committee was the establishment of Organization and Management Units. According to the Prime Minister's Decree No. 42400 of 1966, these units were to be responsible for the functions of organization, position classification and manpower planning, and training. The units were defined as part of the planning and the filow-up machinery in the organizations

wherein they were to be set up; and therefore, they were to be attached to the head of the organization. The head of each organization was made responsible for determining the specific functions of the unit, the elements forming its organizational structure, its assignments and procedural acts, all of which were to be formulated by a decision issued by that head.

Ш

It can be seen from the preceding review of the main aspects of the «administrative revolution» of the sixties that a major problem for the Egyptian reformers, to wchich the ineffectiveness of reform effors can largely be attributed, has been their inclination to identify administrative reform with organizational reform. A great part of the country's reform efforts, as already noted, has been concentrated on the formal machinery of government: the redistribution of powers and activities between governmental organizations and levels of government, the form and arrangement of operating agencies, the standardization of personnel practices, and the overhaul of internal procedures. In this process, functions have been shuffled, offices retitled, structures rearranged, laws amended, and procedures altered. Administrative reform was conceived of essentially as a process whereby organizational weaknesses are diagnosed and changes are initiated that are expected to lead to improvement in performance and in the capacity of the governmental organizations to adapt and develop.

The Egyptian reformers' approach to administrative reform

was a reflection of the theoretical underninnings provided bν the Weberian ideal type model of bureaucracy, the classical school of Scientific Management, and the POSDCORB thinking of the late thirties and forties. The principal assumption appeared to be that there is one best bureaucratic design which will maximize development everywhere and under any conditions. When improving the capacity of the machinery of government, the classical model and its concomitant methods and techniques should serve as the fundamenta) source for reform.

According to the organizational (or bureaucratic) reform approach, the operating agencies are responsible for sub-system reforms; system reforms are formally imposed by central agencies or, where such agencies are absent, by contact and communication between the ope-System rerating agencies. arise through periodic forms examinations conducted by experts combining experience and knowledge. The promotion and implemenation of reforms may be assigned to an advisory body attached to the national executive, i.e. the institutionalization of reform.

It may be helpful at this point to refer briefly to the deficiences from which the organizational reform approach suffers. Gerald Caiden explains that hy focusing mainly on formal institutions, structures, and processes, reform efforts are bound to be without meaningful results. Reform becomes a victim of bureaupathology. The frequent structural changes and the creation of new organizations to deal with problems would have

public administration in the country was to be attacked and something effective done about it. The vision of those who proposed, the creation of the Agency appears to be that the effectiveness of the administrative apparatus as a tool for promoting economic and so-cial development was dependent upon the success of such a central boly in dealing with the machinery of government as a single, integrated entity.

According to the Presidential Decree No. ro85 of x964, setting out the organization and definition of functions of the Agency's central departments, the Agency was to be concerned with(4):

- a) suggesting public personnel laws and regulations, advising on personnel matters, and supervising the application of laws and statotes relating to personnel questions;
- b) supervising the preparatior and implementation of position classification policies and plans;
- ol initiating admunstrative refs unpolities and plan, assisting outerent administrative units in the field of organization and methods and simplification of preventures, checking proposals for organization and reorganization of admunstrative units, and taking part in Jessgrung organizational casats and specifying performance rates.
- d) laying down administrative training policies and plans for public employees, and supervising and coordinating the activities of organs engaged in the training of public employees; and e) establishing inspection and follow-up systems that ensure the efficiency and effectiveness of administrative units in the fields of production and services.

However, by the end of 1964, the shortocomings of the administrative system were sufficiently acute to necessitate a «new look» at the bureaucracy ordered by President Nasser. On November 12, Nasser referred to such administrative problems as the excess of statutes and office complications, (5) Also, in March 1965, Mohamed Hassanyn Heikal (who was Nasser's presumed spokesman) revealed in a series of critical articles in Al-Ahram that the bureaucracy had become less responsive to Nasser's wishes; that it was in a position to delay production and seriously hinder government goals; and that it had become complacent and unresponsive to the public.

. Thus, by early January 1265, a control committee, headed by Vice-President Zakariya Mohie-el-Din and composed of two Deputy Prime Ministers, was assigned the task of government reorganization. The Committee was charged ith abolition of government red-tape and all the administrative complications which stood in the way of full working efficiency such as the excessive size and cost of ministerial bureaucracies, the duplication of functions, and deficiences in administrative training.

By mid-1965, it became clear that Egypt's bureaucratic establishment had become too cumblesme, costly, and inefficient.(6) Thus, on October 2, 1965, Nasser designated Mohie-el-Din Prime Minister and formed a new cabinet with the task, among other things, of reorganizing the inefficient and massive bearaucratic apparatus. Mohie-el-Din's approach to bureaucratic reform included: a) reduction of spending and increasing efficiency through an expanded use of time-studies and follow-up methods; b) clearer delimitations of scope of bureaucratic responsibility; and c) more specialized administrative training. More specifically, Mohie-el-Din's emphasis was on the need to allow bureau chiefs more freedom of action to make quick, on-the-sport decisions. He also emphasized the centrality of the human element in the process of administrative reform.

As part of the general move for administrative reform, and in an effort to coordinate the activities of the Central Agency for Organization and Administration in this field, the Head of the Agency formed in April 1966 a technical committee for administrative reform consisting of experts, practitioners, and academics in the field of public administration. The Committee was formed into twelve sub-committees and was assigned the task of preparing a plan for the development of the capabilities of the administrative apparatus of the State, To achieve this objective, the head of the Agency issued directives that the Committee should draw two separate plans; a short-term plan aiming at the simplification of procedures in different administrative units; and a Long-term plan aiming at laving down policies for manpower planning, training, work incentives, control, and organizational development.

The problem of administrative reform was also given considerable attention in a series of meetings, presided over by President Naser, of the Supreme Executive Com-





agencies and their official personnel, especially those who had routine contact with the public, should improve their public relations. Finally, a comprehensive review of existing statutes and major rules and regulations must be undertaken so as to bring them in line with current policies and to eliminate redundant, obsolete and inconsistent providions. (8)

In an attempt to implement Gulick's and Pollock's recommendations, the Central Committee issued instructions to the Civil Service Commission to review the existing organization in ministries, departments, and public authorities. The Commission's studies, which lasted for over five months, resulted in a somewhat clearer assignment of responsibility for about 25,000 orpanizational units within ministries, departments and local government units, and the preparation of job description for over 14,000 supervisory posts. In a bid to establish itself as an agency for administrative reform, the Commission also submitted a report to the Central Committee embodying a plan for organizational reform. The plan was suggested to be of two stages; a short-term plan aiming at solving immediate problems: and a longterm plan, linked with the economic and social development plan, which emphasized the basic objective of adopting scientific-oriented process utilizing advanced methods of data collection; processing and analysis, in order to ensure that the implementation of administrative policies would not be the outcome of rash or haphazard decisions .

However, in 1963, experts and

officials involved in administrative reform appeared to have realized that although reform activities in the previous three years had succeeded in solving some of the urgent problems in structures and personnel, they had not achieved obectives of thorough reform to the full, namelly to make the administrative machinery perform more efficiently. The feeling had grown that more and quicker change was required in the administrative system, (3) Consequently, the Presidential Council issued directives on February 13, 1963 regarding the overhauling of the government machinery. A General Committee was formed and assigned the task. Its works lasted for about six months. during which period extensive research was conducted, and legislative enactments, structures, and procedures were examined. The Committee concluded its work by setting out the principles upon which the reorganization of the government machinery was to be made.

In November the same year, a Conference on Administrative Development was held in Cairo, Egyptian and foreign experts participated in the Conference, in which the problems of administrative reform in the country was examined in considerable detail. One area about which serious questions had been raised in the Conference was personnel administration. In this connection, the Conference remarked that the decision of government in 1961 to employ thousands of university graduates wholesale in government activities must be reevaluated. Nothing was so criminal, the Conference pointed out, as to employ the rising generation in the government machinery and then give them nothing worthwhile to do: a practice which taught the new-comers nothing but the art of setting on the pay roll and loading. The Conference recommended that the Central Committee for Reorganization of the Machinery of Government should give special attention to the personnel policies which should govern all the operation of the government. Recruitment, salary and other personnel policies should be urstrainglized.

Another important area about which crucial questions had been raised in the Conference was the preparation of a comprehensive plan for administrative reform. In this regard, the Conference held the view that administrative reform must go beyond organization and structure to the so-cio-political aspects. It must go beyond forms to the so-cial function of the administration; its relation-ships with the people and with the political leadership.

A significant outcome of the work of the Committee and the Conference was the calling for the setting up of an organization and administration central body to deal continuously with the problems and activities of administrative reform. As a result, Law No. 118 of 1964 was issued, providing for the establishment of the Central Agency for Organization and Administration as an autonomous body attached to the Executivee Council, The assumption behind the creation of the Agency was that it was imperative to set up a central body with wide terms of reference and attached directly to the highest leadership of the State if the entire problem of

ministry under the chairmanashin of the Permanent Under-Secretary The findings of these committees were reported to the Council of Ministers. This was followed by a process of government reorganization which resulted in the increase of the number of ministries from 15 in 1952 to 25 in 1963. This process of government reorganization was characterized by the creation, abolition, affiliation incorporation, and redivision of administrative organs at relatively short intervals. It was also characterized by the rearrangement of duties and titles in the absence of an explicit organizational plan.

A third element of the administrative reforms at the beginning of the sixties was the creation of the National Institute for Management Development by Presidential Decres No. 1517 of 1961. The assumption behind the creation of the Institute was that as the greater part of industry and whole sale trades was being brought under public ownership at the time, there was an preent need to train personnel of the new public sector in entrepreneurial administration. The obectives of the Institute were to provide training in areas related to management development, to raise the standard of administrative efficiency, and to conduct scientific research in the field of business administration and provide consultation.

The year 196x witnessed yet another reform measure. President Nasser, in analyzing the political mistakes which led to the secession of Syrfa from the union with Egypt., referred to the Egyptian bureaucracy as a cause of paralysis rather than an instrument of revolutionary change. He promised a radical change in which the government machinery was to be overhauled. Consequently, a Ministerial Committee on Reorganization was formed in each ministry; and by Decree No. 13 of 1061, the Deputy-President for Production Affairs form ed a Central Committee on Government Reorganization, Each Ministerial Committee was composed of some senior civil servants under the chairmanship of the Minister concerned. It had to prepare a listof the number of departments in the ministry and the number of employess in each department; produce detailed organizational charts; define its rulings and regulations: find out the causes of delay in providing its services to the public; and put forward its suggestions regarding all of the shove matters. These suggestions were to be studied by the Central Committee which was to be responsible for deciding upon the course of actoin to be taken. Its Technical Executive Bureau. assisted by a team of experts and researchers, was responsible for putting its decisions into effect.

A significant development took place in 1961 when the Central Committee invited two American experts, Luther Gulick and Tames Pollock, to study the machinery of government and present a plan for the reorganization of the administrative structure, recommending the necessary reforms, In June : 1962, the Americans submitted a report in which they suggested that a reorganization of the machinery -of government should be undertaken by the President, assisted by a cabinet Committee on Reorganization, The number of ministries and semi-autonomous agencies should be sharply reduced. A small body of high-level personal advisers to the President, to be known as the «Senate», should be created. The national plan for economic and social development should become a part of government and administration. The budget should become the operational control and coordination agency for the plan. Personnel and planning agencies sould be given a place in the top echelon of national government on the same level as the Ministry of the Treasury. Line activities should be further decentralized to the governorates, towns, and village organizations. A Ministry of Public Enterprises should be created and assigned the supervision and control of all the State's business enterprises. Public industry should be autonomous and free to develop as its' needs required, and its management shoul be given authority to operate under broad policies without interference from regular government agencies. The holding companies should be reduced in number and be outside the ministries. A high-level research and development staff should be created to serve the President and the Senate in the development of major future programmes. A General Ser-1 vices Administration should be created to be responsible for all regular housekeeping functions of the government. A modern system of records management should be inaugurated. A new civil service law should be promptly drafted and enacted. The entire control system in the machinery of government should be reviewed. All government





words, the concern of this article is hasicaly to analyze a major reform effort (sometimes referred to as the andministrative revolutions of the sixties) which was much broader in scope; greater in scale, and deeper in philosophy than the niecemeal reforms which had taken place in Egypt between 1952 and roso. The main argument of this work is that the reform measures, initiated with the objective of improving the performance of the bureaucracy and raising the level of efficiency in the machinery of government, have not led Egyptian reformers to a way out of the problems they were initially seeking to confront and treat. The reason for this is the way in which the problems of the administration were approached: reform measures have tended to be identified with organizational (more precisely structural) reforms. Egyptian reformers seem to have believed that the organizational reform model is the only necessary approach to administrative reform, and that it is the panacea for all the ills of public administration in Egypt.

11

Since the 1932 Revolution. Egyptian leaders have continually proclaimed their goal to be, inter alia, the eradication of corruption in the government machinery and the creation of efficient, highly skilled, and loyal public servants. Early in 1955, the late President Gamal Abdel-Nasser emphasized that because the government machinery before 1952 was corrupt; vit has to be cleansed and reformeds. (1) To achieve this goal, several programmes for administrative reform werlaunched, the most significant of which took place with the beginning of the sixties.

In 1060 the the First Five-Year Plan (1960/61 - 1964/65), which covered the first half of a ten-year planning period, was launched. To meet the investment targets established in the plan, the chief means of production and transport, the agencies of international trade, the means of finance and exchange, and some of the internal distributive trade were brought under virtually complete govermental control in 1961. The result of these sweeping measures of nationalization was that some 300 industrial concerns were forced to sell a half share of their capital to the government. Also, the State took a controlling interest in Q5 other companies and acquired all individual and corporate shareholdings in another 158 enterprises. In addition, it was forbidden for any person or organization to hold share in certain specific companies exceeding a total market value of AE 10,000 - the excess was to be taken over by the State. These measures meant that the Egyptian economy became a mixed economy from both an ownership and a production standpoint, Effective power now vested in the State to control the means of production, distribution, and exchange.

This brand of socialism — i.e. the progressive abandonment on policies based on the encouragement of private enterprise for ones intended to set the State, at the centre of the country's development — increased the workload of a bureaucratic system, but which was neither ready nor equipped to cope with such a task. A (wave)

of administrative reform aiming at linking the administration to general socio-economic policies and plans seemed, therefore inevitable. This started in roon with the reorganization of the Civil Service Commisssion. Presidential Decree No. 1663 of 1960, the Compission, which was in operation since 1951, was enlarged with the creation of the General, Department of Organization and Position Classification to be responsible for the preparation of a position classification plan in the government sector; for helping ministries to carry out the plan: and for providing technical assistance to ministries, departments and public organizations in administrative and organizational fields generally. The newly-created department was also given the capacity to follow-up recent developments in research with regard to position classification and simplification of procedures.

In addition to the attempt to invigorate the Civil Service commission, Presidential directives were given in 1061 that each ministry should lay down its policies in clear-cut terms and define its functional linkages with other ministries, define clearly the way in which its policies were to be impmented in each department and administrative unit study the day-to day work-flow and identify administrative Zbottle-necks, and reconsider existing regulations and work methods in order to simplify work procedures. To carry out these directives, which reflected the awareness of the political leadership of some of the shortcomings in the bureaucratic system, a special committee was formed in each



On Reforming the Egyptian Bureaucracy

Organizational Reform is not The Model

Over the past thirty years or so, the pace of change-political, social, economic and technological - in the world's less developed countries has been accelerating. These countries have, however, shown marked differences in performance in their socio-economic development. While there have been outstanding examples of rapid and substantial development, the results achieved have generally been less than those anticipated, Adiministrative shortcomines have frequently been among the major factors influencing national performance. Inadequate organization, dilatory procedures, excessive centralization of power, shortage of trained administrators, corruption and mismanagement, backward personnel practices are some of the characteristic administrative problems which are common, if not to all, to most of the less developed countries even though these problems may manifest themselves in different forms. As a result, almost all countries have recognized the need to reform their administrations as an integral part of the developmental process. And as this need has become more urgent, so the demand for administrative reform has increased.

In their attempt to link the administration to general socio-economic policies and plans, many of the less developed countries have formally institutionlized reform in various reform bodies, prestigious institutes of education and training, and expert advisory bodies. However, judging from the experience of these countries in administrative reform, it seems quite safe to assert that, on the whole, the impact of reform has been disappointing. Proposals for reform, which in the abstract appeared desirable and reasonable, have frequently proved - after implementation - not to have achieved the - aims of the reformers. And in many instances reform efforts have ended in a good deal of suspicion about the whole notion of administrative reform.

This paper concerns itself with

By
The SMIR M. (ART)
The Changement. Approxim
University in Color Engine
University of Manghester. (38
Ma. (Chile Salon)
University of Salons, U.K.
Pp. D. (Chile Salons)
Adminst Conversity of Wales C.K.

examining and analyzing the process of administrative reform in one country in which, since the early fifties, there has been a growing feeling that administrative reform is needed for development to occur. The country in question is Egypt. However, it is important to mention 'that instead of examining all attempts at administrative reform in Egypt since the 1952 Revolution, it is the intention of this critical piece to focus primarily on the developments which took place





ADMINISTRATIVE RESEARCH REVIEW

Volume: 1

NO:1

OCTOBER 1988 .



مجلة السونة الأطرية





مستشارو التعربير

ا.د عاىعىدالمصدعده ارد محمد نک شافعی ا. د عام لطف ا ا. د کمال حمدی أبوالخير ا.د أحمه سرون محمد ا. د فتحب محمدعای ادد سميس حسين ا. د عسد المنعم راضي ا . د محمد محمد الحزار ا، د محمدعداس ححادی ا. د محمدحسن باسیان ۱. د لسای ابراهیم سکلا ا . د محمد کمال أبوهند ا. د فتوح محمود أبو العدم ١. د عمروعبد المجيد غنايم 1. د ابراهیم الغمری ابراهیم ۱. د حسين حسيني ١٠ د على يحيب مصبطقي ١. د أحمد حسين عيد المنعم



مجلة البدوث الادارية

فصلية أكاديمية علمية تعنى بالبحث العلمي في مجالات الإدارة والعلوم المتصلة سها

رئيس التحرير أ. دهادلاعز مديرا المجلة مدوع عبدالعيد عادل البحيرى سكرتير التحرير





جميع الآراء المواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها ولا تعكس بالضرواة رأك المجلة

في هذا العدد

مقالات

العدالة الاجتماعية ووسائل تحقيقها فى مصر

Now William Balle Staff 1

ا دی د مسن مستی ۱۹ - ۲۰

الاتسويق الدولي ٠٠٠ مشكلات معاصرة

ه - تامية الهامي ۲۱ ــ ۲۱

• نحو خاطة قومية لتطوير المعلومات الادارية

1 · c · معمد الهادي · ٢٢ - 33

. . . .

المسئولية الاجتماعية للصفوة الادارية

د ٠ معمد حمر اوی ٤٦ ــ ٥٧

. .

The Political Organization

«A Neglected Factor in Reforming the

Egyptian Bureaucracy» — I — — 8 —

BY

Dr. Samir M. Farid

بحوث

البيئة السياسية للإدارة العامة

30 - 0A ي - محمد العزازي

بحوث ممكمة

• نحو منهج متكامل لتطوير النظم المداسية

V0 _ 11 أف المعد مسين

نظرة جديدة الفاهيم قديمة

مشروع معاولة مصرية لم تتم

ا د ٠ معمد حسن ياسين

ملغميات

 التنظيم السياسي واصلاح الجهاز البيروتراطي 80 ن ٠ سمين قريد

AT _ 73

Accounting Systems Development -9 - : II

DR. A HUSSAIN The Political Environment of Public Administration By Dr. M. Azazi 12 - 13

Social Responsibility of Administrative Elite in Developing Countries 24 - 25

By Dr. Mohamed S. Hamzawi

الاشتزاكات وثمن العدد

ثمين النسيخة الواهدة 44.00

الاشتراك السستوى بالنسية ١٥٠ قرشا للاقراد

الاشتراك السنوي بالنسبة. للهيئات والبوائن المكومية

٢٠ جليها لحش تبيخ

الاشتر الدالسنوي بالشسية

جثيه واهد

الاشتراك السيلوى بالنسبة لغارج القطر

٧٠ بولارا

توجه جمعم الراصلات والإيماث ياسم سكرتير القمرير على العلوان الثالي

اكاديمية السبادات للملسوم الادارية

كورائيش الليل 🔾 منظل المادي ص'ب ۲۲۲۲ القاعرة 8+1-77 4 - 1 - AY تثيفون

** 17%

~---





تصدفت في العسمدد المناشي عن الاهداف العريضيسة التي تسعى كل دولة رشيدة ألى تحقيقها وتتلخص في ضرورة العمل على تجقيق اكبر قدر ممكن من النمو الاقتصىادي مع ضرورة العميل في نفس الوقت على تمقيق العسدالة الاجتماعية ، كما اوضيات أنه لا يمكن تمقيق العسدالة الاجتماعية ، كما الفسيال في ذات الوقت على مضاعفة الانتاج ، على ريادة الناتج القومي المقيقي بمعدل يفوق معدل النمو السكائي ، وأن القول بغير ذلك يعني أن تصييح العدالة الاجتماعية مجرد توزيع للفقر بين أكبر عسدد ممكن من السكان •

ون ختام ذلك المقال اثبيت عسدة

تساؤلات هامه وهي : ما هو الخصيسيون يأنميسولة

الإجتماعية لا ما هي وسنستش تمقيق العدالة التجنماعية ا

ما هي المسزاية والعيسوب لحل وسنلة لا

مَا هِي الْمُطْسِيسِواتِ ٱلَّتِي يَمَكُنُ الجسبازها في مصس للحقيق العداله الاجتماعية ؟ وسنتماول في هذا للعدد والاعبداد

القادمة باذن ألله أن نجيب على هــده الاسئلة المثارة ٠ مقهوم العدالة الاجتماعية :

ان العصدالة الاجتماعية من

المبارات التي تتردد دائما سيه أم كان ذلك على السنة الاقتصىليين والاجتماعيين او على السنة عامة

الشعب في كل مكان • وقضي عما سبق تلامظ أن يرأمج الاحسزاب السياسية في معظم بلاد المالم لا تخلق من الاشـــارة الى العدالة الاجتماعية وضرورة العمسل على تحقيقها

وكما يختلف الناس انفسهم عبرل المداف العدالة الاجتماعية ووسائل تحقيقها ، نجد أن الانظمة الاقتصادية تمتلف ايضب عول هذا القهوم٠ أي أن النظرة الى العدالة الاجتماعية تختلف من نظام اقتصادى الى نظام



فالفكر الماركسي في اقصي اليسيار والذي جاء يه كارل ماركس(١٨١٨ ــ ۱۸۸۲) في كتابه راس المال الذي صندر عام ۱۸٦۷ يقوم على اسبياس الهجوم على النظم الراسمالية التي تتصف بالظلم الاجتماعي لانها تقوم على اسساس الاحتكار واسستغلال الطيقة العاملة عن جانب اصصحاب رؤوس الاموال وان النظاءالراسمالي بمكم تكوينه يؤدى الى تركيز الدخول فى ايدى فئات قليلة وتنبأ بأن الفقراء من أبناء الطبقة العاملة سيردادون فقرا في حين أن طبقة الراسسماليين سوف تزداد ثراء ـ وهذا ســيؤدي بطبيعة المال الىخلاف حاد بينطبقتي البرجوازية والبروليتاريا ينتج علمه صراع طبقى وثورة عنيفة تؤدى المي أنهيار النظام الراسمالي كله وتولى الطبقة العاملة السلطة • ويرى كارل ماركس ضرورة مسدوث تلك الثورة التخليص العميال من الانخفاض الشمديد في صحم ما يملكونه من قورة شمر أثية وبالتالي تسمني حجم ما تستهلكه هذه الطبقة وهو ما ثبت عكسه عام ١٩٠٠ ويعدها عام ١٩٣٦ عند صدور نظرية كينز ٠

ولا شك في أن نظم الإدارة المديثة



اثبتت بعد ذلك وجـــــود توافق ف المسالح بين اسماب رؤوس الاموال من ناحية والعمال من ناحية اخرى

ومدأت الشركات في الدول التي تسبير على النظام الاقتصادي المر تعسل على تحسين طروف العمل واستفداء انسب اسمساليب الوقاية لمنم وقوع الاخطبار والعدمن ساعات العميل ورقع مستوى الاجور • كما تعمسل الشركات على تقديم كافة وسمسائل الترفيه للطبقة العاملة ــ وتقديم نظمٌ المسبلاج الطبي لهم ولعمائلاتهم س والاشميتراك في نظم التاميئات الاجتماعية ، بل واعداد صلابيق للمماشيات تقدم مزايا تفوق عد الالزام الذي تفرضه عليهم الدولة ، كل هذا نتيجة طبيعية لوجدود توافق ببن مصلحة العامل وصناحب العمل فالعامل من مصـــــلمته أن ينجح

المُصروع وأن يعتمر في الانتاج لانه باته برياته ومعاجب العصل من معصلته ضمان النقل الناسب للمامل وتقديم كافة أوجب الرعاية الاجتماعية له لان هذا من شباته أن يؤدى الى رفع كافايت ما الانتاجيسة وبالتالئ الرتفاع عامش الربح ·

ومن تأخيب آ اخزى بطل اقدي اليمن نجد النظم الانبين نجد النظم الانبين أجد النظم التربية والتي تربي أن الماداة تقتضي الا يكون هذاك المنظم من الماداة تقتضي الا يكون هذاك الانبيانية للاقراد ولا شمسياء أن المسالية بهذه المسروة تكاد تكون المسالية بهذه المسروة تكاد تكون القسم الحرب المالية للثانية حيث القسم الحرب المالية للثانية حيث القسم النظم المالي القصمين عقل هي سور المالية الشمونية عنائجة في وراد المناطقة المناطقة والولايات المناطقة المناطقة الولايات المناطقة المناطقة

المتمسدة وغسرب اورويا واليابان واستراليا

وتكاد تكرن الانشخة الانتصاباية لم هذه الدول متشابه مع بعضها البعض مكرلة نعطا معينا ومن نامية أخرى نويد أن الاتصاد السدوليتي والسين التشسمية ويعض دول شرق أوروبا تتشاله مع بعضها البعض مكركة إن المطلح المراجعة أخرى نجسد دول المالم الثالث التي تحساول أن تتشار رقاطل بين النعطين المشار الثالث

واذا دقفنا النظر في الانظميسة المسائدة في غرب أوروبا وامريكا لوجدنا أن هذه الانظمة بدأت تبتعسد عن النظم الرامسسمالية القائمة على



العدالة الاحتماعية في مصير

الحرية الاقتصادية الطلقة للأفراد ، وإن كانت هيدنه الدول تختلف عن بعشبها البعض في درجات التدخل من مانب الدولة ·

ومن ثم نستطيم أن نؤكد أن معظم الانظمة السحائدة في غرب أوروبا وامريكا هي انظمة مختلطة وانه يكاد لا يوجـــد نظام واحد في العالم يقوم على أسسياس الحرية المطلقة للأفراد بل تشاهد القطاعين العام والخاص فى كافة دول العالم ، بل وحتى عندما تنظر لجانب التضطيط نجد انه بغض النظيير عن دول التغطيط المركزي الشامل ، نجد أن الكثير من دول غرب اوروبا اصبحت تؤمن بفكرة القضطيط وإن كان ذلك بأسساوب مختلف عن اسسلوب الدول الشرقية وجنيا الى جنب مع الدول الراسيسمالية التي تحولت ألي انظمة مختلطة توجسب في الوقت المعاشر الكثير من الانظمة الاشبيتراكية والتي بمكن أن نوضح اهم خصائصها فيما يلي :

 ١ ـ ملكية الحكومة لوسائل الانتاج ويتم ذلك بصفة خاصة بالنسبة للمؤسسيات المالية كالبنوك وشركات التأمين فضيلا عن الصيناعات الاساسية - وبهذا الاسلوب تتناقص

ملكية القطاع الخاص

٢ _ الاعتماد على نظام التخطيط الاقتصىادي بدلا من الاعتماد على الاريام وحدها كداقع لمأرسسسة النشاط الاقتصادى سوق هذه الصالة يتم التركيز على الانتساج من أجل سداد عاجة الاسمستهلاك بدلا من

الانتاج من أحل الربح • ٣ ـ استفدام اساليب مغتلفة لتحقيق العدالة الاحتماعية وذلك عن طريق اعادة توزيع الدخل عن طريق :

__ التقام الضريعية : ... نظم التامينات الاجتماعية بصيفة عامة •

-- نظم السرعاية الصحصحية المهائية ٠

_ تقديم الكثير من الفسدمات أما بصورة مجانية أو برسوم تقل عن تكلفة أداء هذه الخدمات

... تقديم يعض السلم الاساسية والتي تخدم الطبقات المريضسية في في المتمسم باسعار تقل عن تكلفتها الفعلية ٠

وكل هذا من أجل تحديد حد أدني استرى معيشة افراد المجتمع • وهذه الانظمة الاشتراكية تختلف



عن الفكر الماركسي اختلافا جوهريا في ان سعبها لتحقيق العدالة الاجتماعية لا يتم عن طريق صراع طبقي ولكنهيتم بأسلوب سلمي .. كما أن سرجة تدخل الدولة وملكيتها لومسسائل الانتاج تفتلف من دولة لاخرى ، كما أن هذه الدول في مجموعها يصفة عامة تؤمن بالديمقراطية ومن ثم فالشعب وحسده هو الذي يقرر حجم التدخل من جانب الحكومات ، كما أن هـــــده الدول لا تسعى إلى الغاء القروق المادية بين الافراد ولكنها تعمل على تقريب هسذه الفيروق

اساسيات النظام الاقتصبادي والاجتماعي في الدستور المبري : يتص الدستور الصرى المسانس

عام ١٩٧١ والمعدل عام ١٩٨٠ عبلي يعض الاسس المتعلقة بأسسساسيات النظام الاقتصادى المصري داو التي تحكم الاطار العام الذي لا يجسيون الخروج عنه واهم هذه التصييرهن مايلى:

 جمهورية مصر العربية دولة نظامها أشتراكي ديمقراطي مقوم على تحسالف قوى الشمسمب العاملة (مادة ۱) اي ان سيستورنا بلفظ ١ الصراع الطيقي •

... مبادىء الشريعة الاسلامية الصدر الرئيس للتشريع (مادة ٢) • وهــــذا بعنى انه بتعين اعتبـــار الشريعة الاسلامية مصدرا اسساسيا للتشريعات الاقتصادية •

... الاساس الاقتصادي لجمهورية مصدر العربية هو النظام الاشستراكي الديمقسراطي القائم على الكفساية و المصدل •

الذي يحول دون الاستفلال • الذي يؤدى الى تقريب الفسوارق بين الدخول ٠

الذي يصمى الكسب المشروع • الذي يكفل عدالة توزيم الاعبساء

والتكاليف العامة (مادة ٤) ٠ ___ ينظم الاقتصاد القومى وققا لخطة تنمية شاملة تكفل زيادة الدخل القومى .. وعسدالة التوزيع ورفع مستوى المعيشة وزيادة فرص العمل وريط الاجر بالانتاج وخممان حصد ادنى للاجور ووضع حد اعلى يكفسل تقريب الفروق بين الدخمول (مادة ۲۳) ٠

.... تغضم الملكبة لرقابة الشعب وتحميها الدولة وهي ثلاثة انواع : الملكية العامة والملكية التعاونية والملكية الخاصة (مادة ٢٩) ٠

 اللكية العامة هي ملكية الشمع ٠٠٠٠٠

ويقود القطاع المام التقسسدم في جميع المجالات ويتحمل المسحثولية الرئيسية في خطة التنمية (مادة ٣٠) __ الملكنة الخاص___ة مصونة.

ولا يجوز فرُّض الحراسة عليها الا في الاستحداد الاستحداد الاستحداث ويحكم المناشين • وحتى الارث فيها مكفول (مادة ٣٤) •

ــ المسادرة العامة للأموال معظورة ولا تجوز المعادرة الفاصة الا يمكم قضائس (مادة ٢٦) *

_ يعين القائون المــد الاقصى الملكية الزراعية (عادة ٣٧)

_ يقوم النظام الضريبي على العدالة الاجتباعية (عادة ٢٨) *

العدالة الاجتماعية (عادة ١٨٠) -ـــ الادغــــاد وأجب وطنى (مادة ٢٩) •

وبالاضافة التي هذه الاساسيات للنظام الاقتصادي والاجتماعي توجد نصسوص أخرى تؤكد على الجوائب الاجتماعية التي ارتضاها الشحب الصرى لنفسه ومنها:

_ يقوم المجتمع على التضامن الاجتماعي (عادة ٧) *

الاجتماعي (هاده ۲) -... تكفل الدولة تكافق الفرص لجميع الم اطنين (مادة ۸) •

الممل حق وراجب وشرف تكفله الدولة و لا يجوز فرض أي عمل جبرا على المواطنين الا بعقتضي قانسون ولاداء خسدمة عامة وبعقابل عادل (مادة ١٢)

___ الوظ___اثف العامة حـــق للمواطنين ٠٠ ولا يجوز فصلهم بفير الطريق التاديبي الا في الإحوال التي حددها القانون (مادة ١٤) ٠

ــ تكفــل الدولة الضــدمات الثقافية والاجتماعية والصـــدية (مادة ١٦) •

___ تكلل الدولة خدمات التأمين الاجتماعي والصحي ومعاشات المجتماعي والصحي ومعاشات المجتمد من المصل والبطالة والشيخ خميعا وفقا للقانون (مادة ۱۷)

— التعليم حق تكفله الدولة وهو الزامي ف المرحلة الابتدائية وتعمل الدولة على مد الالزام لمراحل اخرى والتعلم في مؤسسيات الدولة الحكومية مجاني في مراحله المختلفة (مادة ١٨ ، ٢٠) .

ر المعاللة الاجتماعية واحكام الشريعه الاسلامية :

ان العدالة الإجتماعية التي نؤمن لهم هي الله الله التقاوم هي التي المسالماتية – هي التي نقوم المسالمية أو المسالمية أو المسالمية أو المسالمية المسالمية المسالمية والمسالمية المسالمية والمسالمية التي ينتمي لها حدالة تعلق الترازن بين حق الفحيد وحدالة تعلق الترازن بين حق الفحيد عدالة تعلق المنان المسالمة التي ينتمي لها عدالة تعلق المنان المناط المورد طالما المسالمة المنارض مع عدالة تطلق المنان المناط المنارض مع مسالمة المحامة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المراحة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المدامة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المدامة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المدامة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسالمية المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسالمة المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسالمة ويدمها ويؤكد التكافل المسالمة المسا



والتضامن بين الفراد المهتمع الواحد * عدالة لا تقتصر على المسوائب المادية بل تمتد لتشمل القيم والمبادي، والمثل التي تتملى بها الانسسانية في أجمل صورها *

لقد خلفنا الله جميما متفارتين في المتحاه والفساهم المساهم والاستماد البنيني ، ولهذا لابد أن والاستماد البنيني ، ولهذا لابد أن يكن منسأك تضاوت في الارزاق ، في المسسدة على الكسب ولكنه في ذات المقارفة بين في يعض المتحان على المتحان المتحان على المتحان المتحان على المتحان على المتحان المتحان على المتحان المتحان على المتحان المتحان

وفي هذا يقول سبمانه وتعالى :

« نحن قســـمنا بينهم معيشتهم في

المياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات »

(الزغرف ۳۲)

« الله قشل بعشكم على بعض في الرزق »

(سبورة الثمل ٧١)

وهذا في الجانب المادي ــ واما في الجوانب الانسانية فقد سوى الاسلام إربالتمن الصريح بين البشر جميعا -

« يا أيها الناس انا خلقناكم من نكر وانثى وجعلناكم شسعويا وقبائل

نتعارفوا ، أن أكرمكم عند الله أتقاكم،

(سورة المهرات ۱۳)

وهكسدا تبين الآية الكسريمة في وضوح تام أن الله سنجمانه وتعالى لا يقوق بين البشر الا على أسساس المسلاح والتقوى وابتغاء مرضاة الله لا على أساس المال أو البعاه •

الانتساع رئيادة الخساما أن زيادة الانتساع رئيادة الخساس القومي ضرورة الاستاسية ول هذا المحسال المدالة الاجتماعية ول هذا المحسال نهد أن الشريعة الاستاسية تجمل المعل والجما ينيا ومن هنا نبد أن كل فرد من الاواد المهتم مطالب بأن ينقن عمله ابتغاء مرضاة الله لقوله .

« وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤملون »

(سورة التوبة ١٠٥)

« هو الذي جعل لكم الارض تلولا فامتسوا في متأكبها وكلوا من رزقه والبه النشور »

(سورة الملك ١٥) وفي ذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم:



0

العبدالية الاجتماعية

« ما اكل احسكم طعاما. قط غيرا من عمل يده »

اللكية في الإسلام -

و لا شاه أن تقريب حق الملكية الغاربية والماغظة على هذه الملكية هو تأكيد للمدالة الاجتماعية لان وجود هسدة المق مع ارتباطه يحق القريب يدام الإنسان الى يذل اقدى جهد ممكن في عمله ول هذا معلمة للجماعة ذاتها خفيلا عر منفعة الغود ذاته •

لهذا تجد ان الدين الاسسلامي لا يقر التسسلامي لا يقر المسجاب غير مشروعة أو تقاف التي تقسسه المسجود المسلمة أو تتعارض مع مصلحتها المشاهدة الإسلامية تصرم المفتى وأن خلك يقول الرسميول صملي الله عليه وسلم دمن غش أشق الشير مشيء "

ومن نامية أخرى نجد أن الشريعة الاسسلامية تقف ضد الامتكار نظرا لما يؤدى اليه من ارتقاع في الاسمار وتحقيق أدياح غير مادية ضسست مصملحة جمهور المستهلكين – وإذا كان التشريعات الاقتصالية في بول

العالم اليوم تعسدر التشريعات المقاعسة بحدارية الامتكار في كافة معوره واشكاله نبعد الاسلام يحسرم الامتكار وفي عديث عن الرمسسول معلى الله عليه وسلم قال:

و من امتكر طعاما اريمين بيما

ققد برىء من الله وبره الله مقه » • كما يمرم الدين الاسلامي الربا بقوله تعالى :

« ياليهــا الذبن آمتــوا لا تاكلوا



الريا اشتعاقا مضاعفة واتلوا الله لملكم اللمون » •

(آل عمران ۱۳۰)

والشريمة الامسلامية تنظر الني الملكية الفربية باعتبار أن المال أمسلا هو مال الله عز وجل وأن الانسسان هو مجرد وسيط استخلفه الله في هذا المال حقال تمالي:

« آمتوا بالله ورمىسوله والققوا مما جعلكم مستخلفين فيه » *

(سورة المديد V)

وليس في هذا أية قبود على الملكية · الفردية ولكن في هذا اشارة هامة الى الوظيفة الاجتماعية للملكية الفردية ·

كما تبدر الاشسارة في هذا المقام الله أن إن الشريعة الاسلامية تقر الملكية المعام المناسبة عن المساورة على المساورة على المساورة على المساورة على المساورة وحدها لقول الرممسول معلى الماحة وحدها لقول الرممسول معلى المله عليه عليه الماحة عليه وصدام ،

الغاس شـــركاء في ثلاث في الماء
 والكال والنار ع •

وهناك اشياء يمكن القياس عليها بالنسبة لباقى المرافق العامة تضم الجماعة كلها ولا يمق ان يمتكسر ملكيتها فرد لنفسه

وهكذا تتهلى عظمة الاسبسلام والشريعة الاسسسسلامية في نظرتهأ للملكية ففي الوقت الذي تقرر فيه حق الملكية الفردية وأن الوقت الذي يقول فيه الرسسول الكبريم في سيديثه مسلم الله عليسه ومسلم ه من قتل دون ماله فهو شهید ۽ تصد أن هناك من الرافق ما يخدم الجماعة باسرها وتقرر الشريعة أن تكون ملكيتها للجماعة بأسرها وليس لقرد معين ٠ فلا يمكن مثلا أن تتصبور تروة بترولية تتفير أن ارش اسلامية وتكون ملكيتها لقرد أي لاقراد باق هذه المالة نجد أن الشريعة تقر اللكية العامة هنا وذلك بالقياس على الماء والكلا والتار - ويهذا يمكننا ان نتيين الضوايط التي تضعها الشريعة الملكية الخاصة والملكية العامة •

وهكذا يتحقق التوازن بين مصلحة القرد ومصلحة الجماعة •

وهكذا تتحقق العدالة الإجتماعية للغرد والجماعة على حد سواء •

وفي العدد القادم سينتحدث عن وسائل تحقيق العدالة الاجتماعية في الإسلام •



بين تحديات التغييي

مع بداية الثمانينيات التي تتميز باتباع سياسات عديدة
سيانيف في مجلها تولير الاستقرار اللازم المهابة المات
المناسب الزيد من الاست تتمار والالتاح، بيرز الدور الهام
الذي يمكن أن يقوم به سحوق المال في مصر في سميل تعقيق
الذين العلول بين الطلب على الاحسوال ممشالا في مصر في سميل تعقيق
الإدنياجات الاستقرارة المطوبة سحواء على المستوى المطيل
أو الخليمي، وبيين المصرف من الابوال ممثلاً اماسا في مقتلف
القراض العربية الماتمة على المستوى الخليس بالإضافة الم الموافق المستوى الخليس ويوس الابوال معتملاً مناساً في مقتلف المتوافق المستقراء منظماً المتوافق المستقراء منظماً
المتورض والمنصرات المقامة عمليا خاصة في همسره بعض المناسب على المستقراء المناسب المناسبات بالإضافة المن مثلف المتوافق المناسب المناسبات المناسبة المناسبة المناسبة على مناسبة مع قرايط الاستخرار والمناسبة المناسبة على المناسبة يا المناسبة والمالي من المستوري والمالي من المناسبة المناسبة على المناسبة والمالي من المناسبة المناسبة على المناسبة المناسبة على المناسبة المناسبة المناسبة على المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة على المناسبة المناسبة



اولا : على المستوى المعلى :





٢ _ صــدور بعض التشريعات الشبععة للاستثمار خاصة في مجالات الانتاج والجتمعات الجديدة والسياحة فضلاً عن انشاء الهيئة العامة لسوق المال ووضع بعض الموافز الشجعة للاستثمار في الأوراق المالية •

٣ _ صدور قانون الضرائب رقم ١٥٧ لسنة ٨١ ، وقانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ عيث تضمنــا تيسيرات وحوافز ضريبية عسسديدة تستهدف اسماسما تشجيع انسسياب واستثمار رؤوس الاموأل داخسال السوق الصرية ٠

٤ _ اتساع السوق المصرية مع تواهد قرمن استثمارية مسحديدة وإعداد مناسبة من العمالة الماهرة والخبرات والقدرات الغنية والادارية اللازمة

 الاتجاء المتزايد نمو تشجيع صيغ وادوات جديدة لتنشيط سوق المال في مصدر شاملة البنوك الاسلامية وشركات امناء الاستثمار، وشركات التاجير التمويلي ٠٠٠٠ المخ ٠

١ - عقد المؤتمر الدولي لمسوق المال بالقاهرة خلال مايو ١٩٨٣ الذي نظمته الهيئة العامة أسوق المسال بمعاونة البتك الدولى ومؤسسسسة التمويل الدولية ووكالة التنميسسة الامريكية ، ومنسدوبي البنوك في ممر بهدف تأكيد الدور القيادي لسوق المال في مصر خاصسة على المستوى الاقليمي ، وتوافر كسافة المقرمات التى تؤهله للاضطلاع بدور هام في تشجيع انســـياب زؤوس الأموال بين الشرق والغرب لزيد من الاستثمار والتنمية خاصىة على

المستويين الافريقي والعربي ثانيا : على المسستويين الاقليمي

والعالى:

١ .. تزعزع الثقة في الاسبواق المالية المحودة في بعض السيدول العربية خاصبة بعد انهبار سيسيوق المال بالكويت نتيجة لازمة سيوق المناخ

 ٢ ـ تزايد الإنطباعات التشاؤمية حول تطورات معوق المال في هونج كونج خاصة في ضوء المحادثسات الصينية البريطانية الاخبرة حبيث أثارت احتمال استرجاع الصين لها٠ ٢ - محدودية الطاقة الاستثمارية الاستيمابية لدول النظليج في الرحلة الحالمية ، مع ضرورة البحث عـــن فرهن استثمارية بديلة بالمارج لتعويض الاشففاض في اسمحار البترول من ناهية وتأمين استثمار

المحصوب الأيرانية العراقية وانعكاساتها من ناحية اخرى • ٤ ــ صعوبة التوسع في اسمواق سنفافورة نظرا لتضخم الاستثمارات وانخفاض عوائدها نتيجة للتشبح النسبي لهذه الاسواق من انسحياب رؤوس الاغوال في المحلة السابقة ·

الأموال العربية بعيدا عن مضاطــر

 ٥ __ اهـ__الان التكامل المصرى السودائي مع ما يترتب على ذلك من فتح فرص استثمارية عديدة توفسر مزيدا من الازدهار والتنمية لسوق المال في مصر "

فی ضوء ما سبق یتبین مدی ما يتوافر لسوق المأل في مصر عــــن غاروف ومقومات تهيىء لمه الاضطلاع بدور فعال في مجالات تشميع ألأستثمار وانسياب الاموال لمزيد من التنمية داخل الشرق الاوسط وافريقيا بصنفة عامة وعلى الستوى القدومى بصفة خاصة ، وبالتالي تحول مصر تدريمنا الى مركز مالى دولي ليه مكانته على المستويين العسسالى والاقليمى •

الا أن تحقيق نلك يسمستلزم بالشعرورة وقي الرحلة الاولى دعسم الثقة في مناخ الاستثمان في مصريما بتميز به من ضمانات وحسموافز للمستثمرين الصربن والاحسسانب ويما يتوافر فيسسمه من حوافس

واعفاءات ضريبية ، وبما يتاح لمه " من ادوات ومؤسسات تعميل على تنشيط وتنمية معاملات سوق المال بصفة عامة وسوق الاوراق الماليب بصفة خاصة ٠

ومن هنا تأتى اهمية هذا البصيث حيث يتناول بالتفصيل مداخييل احياء وتنشيط سوق المال في مصر في خوم تحسديات التغيير (التي ترتبط اساسا بمختلف السياسات والمراهل التي مرت بالاقتصيباد المحرى خسسلال مزحلة الستينيات وأوائل السيمينيات) ومتطلبيات التطوير التي تتعلق أسأسا بكيفية لحياء معاملات اسواق المسال حتى تتبوأ السوق المحرية مكانتها على

الستويين العالى والاقليمي • ولذلك سمحصوف يناقش البعث الموضوعات التالية :

أولا : هيكل واتجاهات نمـــو الاقتصاد الممرى حيث يتناول تطيل ودراسة ما يلي :

١ ... مؤشرات تطور فاعليه القطاعين المام والشامن ا ٢ _ اتجاهات التنمية في الرحلة

المقادمة ٠ ٣ _ سبوق المال في مصر . ثانيا : تحديات ومداخل تنميـــة

سوق المال حيث يستعرض ويناقش مايلى: ١ _ تحديات ومعرقات التغييرفي الرحلة المالية •

٢ - استراتيجية ومداخل تنشيط وتنمية سوق المال: - بالنسمية لتشحيع الادخار

والاستثمار ا ... بالنسسية لتطوين القطاع

العام ٠ بالنسبة لتنشيط سوق الاوراق المالية ·

المقترحة

أولا: هيكل واتجسساهات تسسمو الاقتصاد المصرى •

١١ - مؤشرات تطور فاعليــة القطاعين العام والماص ۱۱۱ ــ ترتكز دعامات الاستثمار

ر الانتاج في مصر حاليا على قطاعين اساسيين هما :

اولا _ القطاع العام:

ويتحمل العبه الاكبر في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية باعتباره القوة الانتاجية الضمارية للاقتصاد المعرى على الرغم مما يولجهه من عقبات "

ثانيا _ القطـــاع الماص

وقد أصبح مؤثرا الى حد ما منذ اوائل الثمانينيات بعد أن نما تدريجيا في ضوء مختلف الحوافز والمزايا والتيسيرات التي منحت له بعد اعلان سياسات الانفتاح الاقتصادي .

الاقتصادی فی مصر * • ۱۱۳ ـ اما القطاع الخسساص والشترك فقد أصبح له دور ملموس

اعتبارا من سنة ١٩٧٥ خاصة معد صدور التشريعات التي تسميتهدف منح القطاع الخاص الوطنى مختلف المزايا والتيسيرات التي حصيل عليها السنثمر الاجنبي في مصر تحت مطلة القانون رقم ٤٣ لسمة ١٩٧٤ وتعديلاته • حيث صبيدر قانون الشركات رقم ١٥٩ لمسمنة ١٩٨١ وقانون الضرائية رقم ١٥٧ لسينة ١٩٨١ • وبالتالي اتمهتمساهمات القطاع الخاص والمشترك في تعويل واقامة الشروعات الي الارتفاعيشكل ملموظ ميث بلغ عدد الشركات التى ووفق على انشائها تحت عظلة القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ــ وحتى ۱۹۸۲/۱۱/۳۰ ــ ۱۰ شرکةسامیة ١٦٤ شركة ذات مسئولية محدودة، ٩٠ شيكة توصيحية بالاسهم ، ٨٤

فرما المركة بونبية .
كما يلغ عبد المشروعات الواقق
كما يلغ عبد المشروعات الواقق
١٩٧٧ - وتصديلات عتى ١٩٧٢ - ١٩٧٨ - ١٩٤١ مشروعا تيلغ جملا
رقيص المرالها الراغ بليين جنيب
رقيس تكاليها الاستثنارية بموالي
المراك بليين جنيب ويلاحظ أن هذه
المشروعات تتضمن ١٩٧٤ مشروعا
المشروعات تتضمن ١٩٧٤ مشروعا
المشرعات تتضمن ١٩٧٤ مشروعا
المشرقات لخطال البلاد والبيالية المود
المستقار داخل البلاد والميالية المود
المستقار داخل البلاد والبيالية المنالية
المستقار داخل البلاد والبيالية المستقار
المستقار داخل البلاد والبيالية المود
المستقار على البلاد والبيالية المود
المستقار على البلاد والبيالية المود
المستقار على المستقار على المستقار المستقار
المستقار على المستقار المستقار
المستقار على المستقار المستقار
المستقار على المستقار المستقار
المستقار على المستقار
المستقار المستقار
المستقار على المستقار المستقار
المستقار المستقار
المستقار المستقار
المستقار المستقار
المستقار المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار
المستقار

القائمة 197 - وفي مجـــال التندية (١٣٧ - وفي مجـــال التندية (الاقتصادية المستقب الدخسة والاقتصادية ١٩٨٤ - ١٩٨٥ - ١٩٨ - ١٩٨٥ -

يقدر الثانيج المعلى الاجسالي في المناه الممالية الممالية

٧٠٪ وعلى التبويل الفسارجى بنسية ٣٠٪ ويوضيج الجدول رقم (١) بعض المؤشرات الاقتصادية للخطـة الخمسية الجديدة •

الاقتصادية للمكرمة فيلاحظ أن معظم الاقتصادية للمكرمة فيلاحظ أن معظم الميامات الطبقة خلال القدّرة ممن ١٩٧٠ المقبودة توفير المتابعة المتابعة المتابعة المتابعة المتابعة المتابعة الاقتصادي معنى بين الانتمطة المتابعة الانتاجية المتابعة المتابعة المتابعة من ناحية والاستثمارية والتجارية من ناحية والاستثمارية والتجارية من ناحية المتابعة المت

بينما شهدت القلاق من ۱۹۷۷ التي
1۹۸۲ تقييا جنريا في ميكل النظام
المعرفي بعضل البنطان الشستركة
والاجتبية النشاة وفقا للقانون ٢٤
من دفع نسبة الاحتياطي القانوني
المتقادات الرائي الاحتياطي القانوني
المتقادات الرائي الاحتياطي القانوني
بالاضافة الى رضح ضوياج الانتخاب
بالاضافة الى رضح ضوياج الانتخاب
من البنون التمارية وترشيد
حدود الترسمة لكل
المنائدة كاداة للتمييز بين الانشطة
الفائدة كاداة للتمييز بين الانشطة

تقديرات التاميج المستسين خلال منسة ٢٨/ ٨٨ يقارنة بالسنتين ١٨/١٨ و ١٨/١٨ (بالقيرن جيد بإممار ١٨/١٨/١) جمد بل رقسم (1) تقديرات النائسج المحلسي الإجمالسمسي

1): 13° 1	the result of th		السزراعسة	الصناعة والتعدين	البترول ومنتجاته	المهرياء	التسيية والبناء	مجموع القطاعات السلمية	النقل والمواصلات والتخرين	الم المريخ	المارة المارة	3.		المطناعم واللنبادق	جسوع قطاعات الحدسات الإنتابية	ملكبة المقارات	الرائرة المامة	خلامان اجتاعية وشخصية	التاميثات الاجتماعية	اظلمان المكومية	عبوع قطاعات الحدمات الاجتساعية	الاجسبال العسام
1345 141			9619Ac7	Tealler	75.03.6.7	117.55	16.78	1.30292	γεγον	19797	1,001.5	13.2.3:	£ 43.	46-77	PENYTO	1207	VeVY	12.4	16.7	*LLEAT.	96.1767	NAJITASA
1	'ж		1971	17.5	103.	5.	٧٤٤	VETO	363	20	17.54	ېژه	5	5	\$6.77	1.51	ř.	153	5	17.37	54	5:
1147 /43]		523	1,9.00	FeV3 oc7	MILL	1267	11,3042,19	51.	יאיני.	36.ATCY	13-473-	70.0	179.00	Acy-Vco	:4:3	.673	-577A	16.77	יל זירני	7cV7-c3	יטרוזעוד
1.0	'×		14.4	17.31	5	5.	7.7	7630	7.3	367	51	. 160	7.	3	13/2	3	76.	5	5.	12.	14.5	1
1147 /41	1		2,77%	\$2,40,4.5	Per-000	19831	1,5772,	10,912,01	1511.5	9.22,0	*c. Y2C. 7	Yeaa3c/	156	76777	NATVYLY	92A3V	YEAV	1 35 TA-41	76.7	VeToreT	2CAVAÇ0	3coVT.cA7
-	×		17.01	15.19	2	٧6.	5	06.90	1.50	7.5	121	5	١٠.	151	Year	1	le .	Y 8 7	15.	17.31	1434	
ممدل	1445/45	1947/41	117	1	3.1	3	154	3	> -	7.0	Yel	979	15		١	14.0	17.05	>	No. V	۸۶۶	οςγ	Aye
مدل إلسو ٪	דא/אאו	1447/A)	9	3 5	5 5	*	757	5	0	20.0	3	5	٠,٠	ş	3	:	14.0		y -2	÷	Vey	Pcy

١٣ _ سوق المال في مصن ١٠

١٣١ ــ يشتمل سوق المال في مصر حاليا على عدة مؤسسسات يمكن يمكن تصنيفه المالي مجموعتين اساسيتين هما سوق الأوراق المالية (بورصتا الاوراق المالية بالقاهرة والأسكندرية) التي مازالت تخطصو جاهدة لتنشيط معاملاتها بمعاونية الهيئة العامة لسوق ألمال ، ومجموعة البنوك والصناديق بشتى أنواعهسا وشركات التأمين مع ملاحظسة أن المموعة الثانية يمكن تقسيمها الى ممموعة البنوك والمؤسسسات التي تتغصص اساسا بحكم انشائه في تمويل الشروعات الاسميتثمارية ومجدوعة البنوك التي تسسيتهدف أساسا منح الائتمان وتعويل عمليات النشاط الماري ونتيجة لمختلف الظروف السياسية والاقتصادية التي برت بها مصر يعتبن الجهاز الصراي المصرى هو المهيمن الاساسي عليي سوق المال ، ويوضيح الشكل رقم (١) الهيكل العام لسوق المال في مصر -

سيون المان ، يروضع استعر رام (ز) ۱ المها لسوق الل في مصر -
۱۲ - روف مر الجهاز الصرف المراب منذ المصرف الشاء بالله في مصر النيسيك الشاء بالمستحد المستحد اللبنسية في مصر عصنة ۱۹۷۲ كاول بناك المستحد المان مستحد المستحد المستح

الحكرمة وينك البنوك والموجه الاول نسياسات الاثتمان والعمل المعرفى * ثانيا : بنوك القطاع العاموتشمل: 1 - البنوك التجارية

وتقوم يُعمليات قبول الودائعتمت الطلب أو لآجال محسودة كما تزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي كما لها أن تباشر عمليات تنمية

الانتقار والاستثمار المالي بالداغيل والخارج ، ب _ البنوك المتقصصة وتزاول العمليات المصرفية الته تغيم توعا محددا من النشاط وقلسا لقرارات تاسبسها كمأ لا يكون قبول الودائم تمت الطلب من انشلطتها الاساسية ٠ ثالثا : يتوك الإستثمار والاعمال وتزاول اساسا عطيات تجميسم وتتمية المخرات لخدمة الاسمنثمار كما يجوز لها انشممسماء شركات الاستثمارات او شركات اخرى تزاول مختلف الانشطة فضسلا عن قيامها بتمويل عمليات القجارة الخارجية • روفقا لبعض البيانات الملئسة في ١٩٨٢/٦/٣٠ تعديت وحسسدات المهان المعرفي في مصر على ألتحق

هيكـــــل الاســـــواق الباليــة . موق رأس المال ا سوق الناء ساللاب الاوراق المنسط 186,00 » الودائم التكدية الادرات » البنك المركزي الادرات التأسيات بدوك التنمية المحلية » الفيسيوس » البحوك المتجارية ٠ الاحب « الا وراني النجارية البنسواد المتقصمة » الرهونسات » مثاديق اخرى ، البندات » ده النقصوط سرقالتدابل × أقرن الخيزانة ، سوق × ئېـــادات بريناه الانتسسان ٠ اليوسات الاصدار الاستثمار بالادخار الترامسسي ء السنامييرة - يتوك _ بنك الاحكام " مندات التنيسة وشركات البحليية بالتمسيي الاستئسار » المدخرات الإلزابية _البتك المقاري » الودالسم الاختيارية النصرى _البتاك المشاري × يوالس التأميسيين الستدات الحكوبية العربسي .. بنك التنبية الصناعية بنوك الاستثيار والاصال . البنوك البصرية البنوك البشتركة البنوك الإسلامية احبنة اخسست بنك الاستنسار ينك تاميير غركات التأمن ومظيما صناديق التامينات الاجتماعية

التألى: - البيت الركزي المحرى (- البيت الركزي المحرى (- البيني التجارية والوطنية ؛ - البيني التخصصة الوطنية (- البيني المشتركة التي تتعامل بالمعلنين المعلية وتشل : بندوك تجارية وتشمل المشتمار المستثمار و استثمار و استثمار و استثمار و المستثمار و المستثما

ــ للمعرف العربي الدولي (ا ينك بالمنطقة المرة ــ بور سعيد ا

VY

جدأول رقسم (7) تطبير البركز البائي للبترك غلال الفترة بن صبيبسام 2016 على طم 1944

(الثبة ببلايون الجنبيات)

1	1131				سسير ١٩٧١			ديسبرا	11Y=	ديستير	ال تباية
	الاهــــــة النبيـــة	القهسسة	الاهيسة التميسة	النيــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	الاهيـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	2211	الاهيســـة التمييــــة	النهسة	الاهبـــــــــــــــــــــــــــــــــــ		الباه
	1,+4	1 277771	AT ₃ .	1-1174	P _L TA	ALVIJI	TLAA	۲ _د ۲ ۱۰۲ ه	غرهة	T+17,7	يتوك كجا ريسة
1	17,0	1,774	۲۰٫۲	1711,7	1-,7	1-11,5	T ₂ 1	21172	1,1	47,4	بنوله الاستثبار والاعال
	1,1	ار۱۰۹۳	7,5	¥ 117,1 	1,1	10130	الر ٧	# * Y ₂ T	1-,1	11-37	شواته الشعمة
	1	1 70 77 57 1	1	1511112	1	1-1717	1	76.435	1	t+cv _j 1	الابنالى
	% T = 7%		7411	J.T.	751	٠,	217	,î		-	مدل النسسسو

ويوضح الجدول رقم (۲) اجمالی المرکز المالی کلپنوك ويعضن تطورات خلال الفترة من ۱۹۷۰ الی ۱۹۸۱ -حیث بتضمح ان معدل النمو السنوی ارتفع من ۲۲٪ تقویها سنة ۱۹۷۷ الی ۲۳٪ سنة ۱۹۸۱ ·

۱۳۳ - وتهدر الاشارة الى ان القيدر الاقتصادي الذي دمي الله فقية من الديم المنابعة الإنتصادي المنابعة الإنتصادي القائد من الله المنابعة الإنتصادية القائد من الله المنابعة المن

المناخ المام المناسب لها • ثانيا : تحديات ومداخل وتنمية سوق الماء

 ١٤ ــ تحديات ومعوقات التغيير في المرحلة المالية

١٤١ - على الرغم من تطبيق سياسات الانفـتاح الاقتصادي بقصد تشجيع وتجميع وتمبئة الدخــرات وتشـــجنع تدفق الاموال الاجنبية

داخل الاقتصاد المصرى من اجلمزيد رمضيات صديبات ورمضيات صديدة تواجعتنشيط الممالات والمهاء سوق المال بصفة عامة ورفع كلاءة وصدات القطاح المام بصفة خاصة و رمن اهم هذه التصديات ما يلى :

أولاً: مع ازدياد حسدة التضغم والاتباء المستهلاك والاتباء المستملك ووتعيدًا للبغرة للبغرات ارتفعت اسسمار المائدة بشسكل ملموط ميث تبلغ حالما وحرا بر وبالتالي ازداد الاتبال على المستمار قصير الإجراضوصا في ضوء المقائق التالية:

9 _ ارتفاع الحاثد بعيدا عـــن مخاطر الاســـتثمار في المثروعات وما يرتبط باقامتها من مخـــاطر والمهرات الدارية واقتصادية عديدة تستنزي وقا طريلا وأمو الاكثيرة .

ب _ عدم وجود قرص استثمارية مشجعة تقوق عوائدها في المسدئ القصيد تسبسية العوائد المتاحة بالبنوك على الودائع قصييرة أو

و بد ارتفاع مخاطر الاستثمار وصف الثقة لذى الستثمر اللودي في مصف المستدين المردي في منصب منظمة المنطقة من الدارة المنطقة ومراقبة تصوفات مطاس الدارتها و

د ـ شاكة توزيمات الارباح التي قررتها الجمعيات المعومية لشركات القطاع المنتلط التي تتشكل وفقسا لبعض السياسات العامة اوالقرارات الادارية للدولة ·

وبالتالى فان ارتفاع مضاطر

مدغراته (التي تتميز بمسفر حجمها تستَعسبيا) في ودائم بالبنوك أو في شــهادات الاســتثمار أو الابخار لما تتمتم به من بعض المزايا والحوافز والضمحمانات التي لا تتوافر بنفس الدرجة في أي مجال استثماري آخر • ١٤٢ - على الرغم من تزايسد الاتجاه نعق تشويع القطاع الخاص على الدخول في مجال الاعمال في خموء ما يتمتع به بعض افراده من قدرات ادارية وفنية ومالية يمكن ان تحدث تغييرا وتطويرا فعسسالا في الكفاءة الانتاجية والاقتصادية لبعض شركات القطاع العام قان جــسـدي هذا الستثمر للمشاركة أو الساهمة في رؤوس أمسدوال بعض شركات القطاع المام لم يحظ بالاهتمام الواجب حتى الآن ، بل على العكس مسدر القانون رقم ۱۱۱ لسنة ۱۹۷۰ ـ ای بعد تطبيق سياسات الانفتاح ونصبت المادة ١٠ على ضرورة المفاظ على نسبية الملكيسة العامة في رؤوس أموالها ، الأمر المصدى يمكن ان يتعكس أثره فيما يلي :

1 ـ تخوف المستثمر الفردى في الدخول كمسساهم في زيادة رؤوس أموال هذه الشركات نظرا لضبالة حصته وبالتالي خضوعه مرة اخرى القرارات وزارية وحكومية لا تتفق مع أستسلويه وميوله ومصنالمه في أدارة ومتابعة ومراقبة استثماراته ب ـ عدم قدرة هذه الشركاتعلى تغطية هذه الزيادات الا من خسالال اعتمادات حكومية مما يؤدى الم زيادة الاعباء على ميزانيسة الدولة مع ما قد يترتب على ذلك من النفااض الاستثمارات المكومية في مجهال للخدمات والمرافق التى تعتبر مطلبا أساسيا في هذه المرملة خاصبة وان مثل هذه المشروعات لاتجذبالمستثمر الخاص لانخفاض عوائدها الماليسة او اتعدامها احيانا ٠

أن تطبيق هذا النص يمثل تمارضا لاتجاهات وسياسات تشجيع وتحقيق التكامل المامول بين أصسحاب رأس لمال الوطني متمثلا في رأس المال المام ورأس المال الفاص ، كما أنه يؤدي

١٤٢ - مـــم تطبيق سياسات الانفتاح الاقتصادى وصدور القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ... والقيانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٧٧ قان مسالة طرح أسسهم شركات الانفتاح للاكتناب المام لم تعط الاهميـــــة الواجيـة حتى أصبحبت معظم الشركات شركات مقفله فضلا عيين أن تلك القرانين لم تحدد ضوابط معينية تلتزم يها مختلف الشركات فنمي يفتص بضرورة طرح بعض أسهمها للبيم أو التداول بعد مرور فترةممينة على أنشائها • بما يساهم في تنشيط سوق الاوراق المالية وسوق الاستثمار بصفة عامة ٠

١٤٤ ــ مع انشاء القطاع المـــام في مصر وتأميم معظم الشركـــات تضاءلت فرص نشر ميزانيات ونتائج أعمال الشركات السساعمة التابعة للقطاع العام حتى ولو كان بهسيسا مساهمون من القطاع المقاص في خسوء تأسبيرات ادارية أو تعكمات بيروقراطية ليس لها ما ييررهـــا وبالتالى تضماءلت تدريجيا فرص تمرف المستثمر القردى على الاحوال الاقتصادية والاستثمارية المتلبف الشركاتوبالتالي عدم الممسه او اهتمامه باتجاهات واسعار مأيتم تداوله من اسهم وسندات ببورصات الاوراق المالية غاصة بعد مستدور قرارات التأميم وانخفاخي القيمــة السوقية لمظم الأسهم عن قيمتهسا الاسمية

41 - تغییر قنسسیرات بعض القرانین الله أن مصاعمة أحسر البنراه العامة أن احدی بعتبر اللمام فی شرکة عامة الضري بعتبر بیانایه مساعمة من القطاع الضاعه ریاناتای تغییق بل رئتمین بنایسا فرص تحسین الراکز المالیة لبعض شرکات القطاع المام من خسرش شرکات العطاح المام من خسرش الشرکات شرکات العطاح آلام من شخص الشرکات

الشقيقة في رؤوس اموالها بقصيد تمسين مراكزها المالية أو الميوال السيولة بها •

رينبني على ذلك ليس ققط مرمان المستقد القدي من المنساركة في رؤوس أموال شركات القفساع المساركة في المناسبة في حيات ربان داراس المال العسام المستقدة في المؤولة والشركات) من المسابقة في تطوير دوغ كفساءة للمستقد في تطوير دوغ كفساءة بيض وحداته من أموال وكفاءات تعوض ما تماني منه يشمل المحدات من شماكل في المسسيولية والمدينية .

١٤٦ _ ومن ناهية الخرى فانسه من الصبيب تهاهل بعض التجديات التى واجهتها شركات القطاع العام بعد تطبيق سياســات الانفتـاح الاقتصادي سواء في مجال التسعير أو في مجال التمكم في سياسسات الاجور والحوافز فضلا عما تمانيسه الشركات العامة أساسا من عسدم توقر النقد الأجنبي الملازم للتشغيل واختلال هباكل التمويل واحسوال بمختلف المزايأ والتيسيرات المنوحة لشركات الانفتاح الاقتصادى وذلك على الرغم من الدور الهام والأساسي الذى يقوم به القطاع العام في مجال دفيع عجلة التنميبة الاقتصسادية والأجتماعية في مصر .

۱۵ ـ استراتيجية ومداخل تنشيط تنمية سوق المال

ام القطاع العام وينشيط مرق المال همساً عمس التنمية وركيزيسا وبالتالي لابد من دهم يمثل القوة الانتاجية الفسسارية للاقتصاد المحري والشائي يهيي، المناخ الانسياب مزيد من الاحسوال المناخ على المناخ القطاعات والعام المناخ على المناخ القطاعات العام على المناخ على المناخ القطاعاً المناخ القطاعاً المناخ المناخ المناخة المنوعات المناخ على الدياء والاعادات التلامة المنوعات



سريس والاجنس أو راس المال العب مشروعات القطاع الناص مع فتح القرصة للمستثمر الخاص للبخول كشريك وفقا لضوابط ومعابير مناسية في اطار من الثقة التبادلة لتشجيع وانسياب رؤوس الأموال تجت مظلة مناخ استثماري متميز وجبوافز مناسبة تستهدف دفع عجلة التنميلة ودعم وتنشيط سوق المسيال ١٠ ان التطوير المنشود لابد وأن يتم على أساس تحديد فترات انتقال مناسبة لاعداث التغيين والقضيياء على التحديات والعوقات تدريجيا خاصة نى خبرء تراكمات واحداث عبدبدة لأيمكن معالجتها خلال فترة قصيرة

١٥٢ - وفقا لمذلك يمكن أن تصدد استراتيجية ومداخل تنشيط سموق المال في مصر في شدوء ما يلي :

 ١ ــ ان دقع عجلة الاسمـــتثمار والتثمية في مصر في الرحلة الحالبة لابد وأن يعتمد أساسا على مدخرات القطاح الخاص

٢ - ان تشهيم انسياب رؤوس الأموال المربية والأجنبية دأخسل السوق المعرية يتوقف اساسا على مدى ما توفره الدولة مسبىن مزايا وحوافز وضمانات ضد مخاطيين الاستثمار على الستوى المعلى •

الخاص الوطني مع عدم توفر الحماية اللانمىت له يـؤدى الى أنزواء المستثمر الفردى وبالتالي جنوح أو هروب المستثمر الأجنبي ٠

٤ ــ ان تنشيط سوق المـــال في مصر وجعلها مركزا ماليا مرموقا على المسمستويين الاقليمي والدولي

١ _ تحفيز راس المال الوطني في يمتمد أساسا على المدلخل التائية :

أولا : تشجيع راس المال الوطني للاستثمار داخييل مصر بكافية الوسائل ، ويسرى ذلك على القطاع العام والقطاع الخاص ، خاصة وأن فرص تعاونهما في دفع مسمميرة التنمية تؤدى الى ازدهار النشاط الاقتصادى واستقرار المسماخ الاستثماري العام بما يسمع بتدفق مزيد من المدخرات المطية الأغراض

لاستثمار ثانيا : تشميع رأس المال العربي والأجنبى للتدفق داخل السموق المعرية من خلال تعفيز وتشهيع راس المال الوطنى باعتباره مطلبا اساسيا بوقر الطمانينة للمستثمر

الأجنبى ويؤمن مخاطره ٠

ئالثا : ان اندهار سوق السسال قے مصی بمثمد اساسا علی تشجیم مشاركة رؤوس الأموال الوطنيسة والأجنبية على الاستثمار فرادى أو بالمشاركة في مختلف مشروعسات ألثنمية غامنة وانه من المسحب جالبا توفير موارد مالية مناسبة من ميزانية الدولة لتغطية الاعتياجات الاستثمارية التي تتطلبها عملية التنمية

رايعا: اعادة مراجعة مختلسف تشريعات الاستتم السار لتفادي أي تمارض او ازدواج في تطبيقها مع الماقظة على استقرارها ٠

خامسًا : ان يتم توجيه جهـــود واستثمارات الحكومة في المرحلسة المالية الى مشروعــــات البنيـة الأساسمية والرافق العامة لتهيئنة مزيد من فرمن الاستثمار بهـــدف النتمية والانتاج •

۱۰۲ ــ وعلَى ذلك يمكن تحديد للداخل الأساسية لتنميسة وتطوير سوق المال في مصر علي التعبيبو التالي :

١٥٢١ _ بالنسبة انتشــــجيع الإستار والاستثمار:

شكله المام والخاص على قيامه بالدور الاسساسي في عملية التنميسة باعتباره يتمتع بأفضلية متميزة دون

حجب أو إحماما للحهود الخلصية والايجابية من جانب رأس المسال الأجنبي

۲ ... اصدار مختلف التشريعات الجديدة في صحبورة متكاملة دون تعارض ودون تأخير في اسسدار بعضها عن البعض الآخر مع التركيز اساسا على ما يلى :

• تشميع وتعبثة مدغرات الأقراد والقطاع الضامن لأغراض الاستثمار طويل الأجل في مختلف للشروعات مع مقعه حواقسز متميزة للاستثمار في الصناعة والزراعسة وتعمير المناطق الجديدة مع تعتصه ببعش التيسيسيرات والموافز التي تجمله متميزا نسبيا عن الاستثمار في الودائع ٠

 العمل على جذب مدخــــرات المسريين بالخسسارج لاغسسراض الاستثمار والانتاج المملي باعتسار أن مصيلتها بالعبلة الأجنبية يمكن أن تلعب دورا أسساسيا أي خفض معدلات الاقتراض الاجنبى وبالمتالى انخفاش الأعباء المائية المرتبط___ة بها مع ما قد يترتب على ذلك مــن تخفي سيف العسبء على ميزان المفوعات •

١٥٢٢ _ بالتسمية التطوير القطاع : elali

 منح شركات القطاع المـــاء مختلف المزايا والاعقاءات الممنوحة لشركات الانقتىاح بهبدف دعم اقتصادياتها ازاء منافسة متزايدة قوية من شركات ومشروعات الانفتاح الاقتصادي

 فتح الباب للاستثمار الخاص أو العام للمشاركة جزئيا في زؤوس أموال يمش شيركات القطآع العام بقصد اصلاح مراكزهييها المالية أو اقتصاديات تشفيلها او تامين حوال السيولة فيها بما يساهم في توفير مختلف السلع والخدمات باسسحار مناسبة ٠

 تصميح الراكز المالية لختلف شركات القطاع المام وخامسة تلك

التي تمانى خللا في ميكل تمويلها وهقا لكرنصندة الدفترية لمقوفها والتأزماتها وذلك على الرغم مسن متانة مراكزها المالية بمساحتون الديها من احتياطيات سرية في ضموء اللهية المسمولية المحقوقية المختلف الأميدة المسلومة المالية بهدارا الثانية .

و أجراء المقاصسة اللازمة بين الرائمة بين والدائمة بين الرمسسدة الدينة والدائمة بين شركات القطاع العام من تاحيث أن الشركات والبنوات مدن تاحيث المشرى مع اشراك وزارة المالية في هذه التسويات باعتبارها الوهساء النهسائي لتجيع فواقض نتائج الإعمال الإعمال المسام

روسان ۱۵۲۳ ـ بالنسية لتنشيط سوق الاوراق المالية : ۱ ـ منم انضاية خاصة سراءفي

شكل اعفاءات ضريبية أكبر أر في شكل مسمح مات الفرى لتلك المشروعات التي يتم انشاؤها مسمن

المشروعات التي يتم انشاؤها مــــن خلال طرح رؤوس أموالها في شكل اكتتاب عام مع منع حوافز اضافية للاستثمار في مجال الانتاج

Y _ الفاء المأدة ١٠ من الفانون ۱۱۱ لمنة ١٩٠٥ بما يسسلهم في تصميح الحراكز المالية لبعض وهدات القطاع العام من خلال مشاركة بنوك وشركات القطاع العام أو القطاع المفاصى في رؤوس أموالها بهسلف تطويز الكفاءة الانتاجية والاقتصادية والمالية التلك الشركات .

آ الزام كسافة الشركسات ريالشرعات بينسسر مطابع المشركسات دورية من نتائج المعاليا ومراكزما المالية والتقديم والشقد بين الثقة بين من ناهيسة ويدمم المالية مسئل والتنمية المستوحية المالية الم

 ئ _ تأصيل دور الهيئة المــــامة لسوق المال في متابعة تطور الراكز المالية للشركات ومراقبة حركـــــة تداول اسهمها في ســـوق الأوراق

المالية مع تقديم العون والسماعدة لمنتلف الشركات بمختلف الوسائل وذلك من خلال:

أ ستنظيم وعقد بعض اللقاءات والندوات النورية أو الموسعية • ب ساعداد بعض للنشرات الدورية عن تطور معوق المال ونشهاط

عن نظور سوق المال وتشبيساط للبورصات في عصر • _ ج ـ اعداد بعض الدراسات عـن مختلف الأسالات الداعد اتباعبــا

مختلف الأساليب الواجب اتباعها الدعم وتنشيط سهوق المال في مصر . • التصريح بالشاء دركات المتضار لترويج تحويل انشاء بعض المشروعات الاستثنارية مسن غلال تضليلاً بعض أن كل أسبها في مرحلة الاكتتاب • ثم اعادة بيمها تباعا أن تدريها داخل بورعسانا والتدريها داخل بورعسانا والتدريها داخل بورعسانا والتدريها داخل بورعسانا

الأوراق المالية ، خاصة بعد أن تأكدت فرص نجاحها والاطمئنان الى معدلات ربعيتها وعوائدها • ١ ـ تضعيع انشاء شركات التأجيد

التدويلي ، والعمل على ترويج صيغ التدويل الاسلامي المشتلة كالمسكوله في فيها لنحم وكسب الثقة في مناج الاستثمار خاصية وأن صيغ التدويل الاستثمار تترافق مع ميولهم ومعتقداتهم عيث تترافق مع ميولهم ومعتقداتهم النمينية .

الليبية الم يرتامج ومراحل التنفيذ المقترحة المن ضوء ما سبق يمكن وخصصع البرنامج المقترح لتطوير وتنفسيط سوق المال في مصر ليشستمل على الراحل التالية :

الراعل النابية . الرحلة الأولى: مرحلة الاعسسداد والقطوين :

و رستويد اتفاذ مختلف السياسات و الإعرادات الله تستبله تطب الله الما وتضميع رأس المساول الما وتضميع رأس المساول التنبية المامونة على المساولة المستمارات المستمارات المستمارات المستمارات المستمارات المستمارات المستمارات المساولة المساولة

في ضوء الاستراتيجية العامة للتنمية ومتطلبات الأمن المراتيجية العامة المتنمية

Y - الاستمرار في تشد - جيع السعاب رؤوس الاســـوال العربية والاجنبية لدعم الشقة في سموق المال المصرية مع مغم عجلة التنمية خاصة في تلك المبالات التي تتطلب أمـــوالا مفتحة أو مســـــترى تكنولوجي مقتصا .

٣ _ الغاء المادة ١٠ من القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ بخصوص تصديد نسبة الملكية المسلسامة في شركات القطاع العام ٠

 3 - الفاء الأحكام الخاصة بتحديد نسب مشاركة البنوله أو الشركيسات المامة في رؤوس أموال شيسيكات القطاع العام •

٥ _ تصفية مديونيات شركـــات القطاع العام من خـــــلال تحويل الدائنين الى مساهمين خاصـــة وان البنوك الدائنة مملوكة بالكامل للقطاع الهام .

آ _ طرح بعش اسعم شركات القطاع العام للتداول في بورمالة الأوراق المالية خاصة تلك التي يتم شراؤها بمعرفة البنوك

الموحلة الملائلية: موحلة الإطلاق. و
وتستيعف خدة الرحلة تشجيح الساب
الال الروطني بشقيه المام والمفاص
ملى السامعة بشكل فعال في شويل
السامعة بشكل الاليدية والمعلقة
وتعير المصماري وتشعية المجتمعات
التحديدة، حسنع دعم المشروعات
والجنمية والجنمية الفائلة من خلال

 ا _ الترسع في سياسات الاعفاء الضريبي لأغراض التنمية خاصــــة في مناطق التعمير والمجتمعـــــــات الجديدة .

 ٢ ـ اقتراح قنوات ادخارية جديدة مع طرح انواع جديدة من السندات التمويل مشروعات التنمية المحلية •
 ٣ ـ التوسع في انشاء بنوكالتنمية





الاقليمية والمعلية برؤوس امروال وطنية من خلال طرحها للاكتناب

 أ توجيه الاستثبارات الحكومية للشروعات البنية الاساسية والمرافق •
 تشجيع أنشاء شركات المناء الاسبيسيستثمار وشركات الشاجير

التمويلي • ١ - تعقيق الاستقرار والتكامــــل

السواجب في مختصف القسوانين والعنياسات والقرارات العصادرة بخصوص الانخار والاستثمار * ٧ ـ اقامة جسور وقية بين الهيئة المادة الساحة الله في مدينة

 ٧ ــ اقامة جسور قوية بين الهيئة العامة لســـوق المال في مصر وبين السواق المال الدولية والاقليمية ٠

المواق الذاللة : مرحلة الاستقرار · والتقدم :

وتمثل هذه الرحلة البداية الشجعة لوضع تصورات مقبولة للاسبستامار والتعويل في مصر من خلال احداث القوائن المامول بين الطلبسب على الاموال ممثلاً في فرص ومشروعات

الاستثمار المتاحة ، وبين عسسرض الاموال ممثلا في مختلف الديضرات والقرائض على المستويين الاقليم والمعلى مع الاخذ أن الاعتبار مختلف القروض إدالمونات والمنح المتاسسة وذلك كله داخل مناخ اسسستثماري

مستقر وحوافز فعالة لتشجيع الاسقار والاستثمار وتدفق رؤوس الامسوال من الدلخل والخارج ووجود ضوابط مناسية تدعم راس المسال الوطني

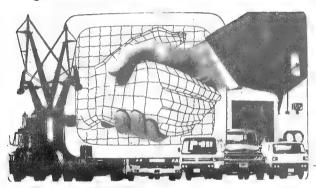
مناسبة تدعم رأس المسأل الوطني وتشجع رؤوس الامسوال الاجنبية المشاركة معه في تعليق مصالحهما سويا و رويما ينقع باستمرار عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعيسة علي المسترى القومي



الم مقالات

النسبه يأق الدولي

مشكلات معاصرة



د. نادية الهادك

الإساسية للأعمال تنصف بالعالية : UNIVERSALITY

John Fayerweather, Management of International Operations, (New York: McGraw
—Hill, 1960), P.i.

الأعمال الدولية والأعمال المطية

 الادارة هي الادارة اينما كانت ١٠ سوام في طوكو أو توليدو(١) وجهة النظر هذه اساسسية بالنسية لأي اعتبار الادارة الدواية ، فالخصائص.

التسويق الدولى مشكلات معاصرة

غالبرغم من أن الوظائف المتعلَّقة بتحويل المواد الخام الى سلم مصنوعة ، ونقل المسلم من المنتج الى المستهلك نختك قيما بين المتمعسات ألا أن أغر أضها الإساسية متشابهة ، وأنف. تتشابه الطرق والرسسمائل التي تتبع لانجازها مالمنتجون في جميع الاتطار يواجهون مشكلات تحقيق مستوى معين من الجودة لمنتجاتهم ، والتاجر سواء كان أكبر موزع للمملة والتحسرنة في الولايات المتحدة الامريكية ، أو مسلحب اسسفر متجر في قرية نائية في بلد ما يهتم اساسا بجنب العبلاء ، أن مهارات التمايل مع هذه الشكلات هي بالدرجة الاولى مهارات في آلعناصب الاولية للأدارة: التطبيق الكفء لماهيم التخميم في تنظيم التوى العاملة ، والمتدرة على التفكير في دوافع الستهلكين وغيرها

ولكن هناك بالطبم أكثر من هذا بكثم في أدارة الاعبال الدولية ، أكثر من مجرد معرقة المهارات الإساسية للأدارة ، وهذا هو السيب في الهسا بالرقم من صعوبتها فهي وبدان يشبوق ، وبيكن تلخيص غالبية هذه المناصر الإضائية في الكليتين، Foreign. « أجنبي » ،

و « خولي € . .

International

ويجدر بنا في هذا المجالُ أن نعرف إدارة الأعمال المطية ليسمل علينا التمييز بينها وبيسن ادارة الأعبال الدولية ، وتعرف دائرة المهارف الكبرى « للريدرز دايجيست » « المطى » مانه : التعلق بدولة سعينة ، وعلى الاخص دولــــة النـــرد»:

... Of or pertaining

to a particular country especially ones own country (1)

وعلى هدأ غالتبييز الاولى بين الاعبال المطبية

2. John Fayerweather, International Business Management : A Conceptual Framework, pp. 3-4-

والدولية يكمن في الاطار البيثي لكل منهما ، والاستجابات التنظيمية والسلوكية التي تتدفق من هذه الأطارات ، فالنشياة عين تتجاوز المبط القومي لها تتغير اطارتها البيئية ، وتتشمس في مسالك لا تحصير ، وهذا تظهر قو أعد هـ دردة محدودة بقوانين جديدة ، وغرص جديدة ، وأنضا تواجه شكوكا متعددة من جهات متفرقة ,

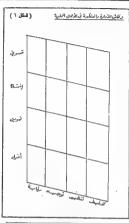
وكلها اتمسع المحال الدولى للبنشباة كليسيا مظمت التقومات البيئية المحيطة بها بطبيع....... الحال ، لهذا يجب على المنشأة أن تكون تادرة على تعرف وتفهم وتوقع كل من التوى الإيجابية والسلبية للمحيط الدولى حتى يمكنها الاختيار الرشيد من بين البدائل المتاحة لها في السيدول المُعْتَلَفَة . أو بمعنى آخر : أن يتم اتخاذ الترارات والقيام بالتصرفات الادارية ف سياق النظام البيتي الذي بحب أن تعمل النشياة من خلاله اينها كاتت : في المالات القانونية ، أو الملكمة ، الأهداف التنظيمية ، أو الاسمستراتيجيات ..

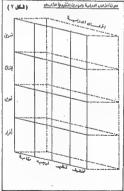
السياسات . . التطبيقات . . السئوليات تماه المجتمع وغيرها . والمعيار لكل هذا ينبسم من الأطار البيئي (1) .

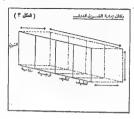
وتبين الأشكال التالية أن الجانب الدولي له نظام أخر يكمن في بعد مختلف يفوق الجسوائب المحلية الميادين الوظيفية التقليدية . و فالبا ما نجد أن الذي يختلف في كل مرحلة هو العوامسل الخارجية بالاضبافة الى بعض الاختبالفات الداخلية التي يجب أن تؤخذ في الامتبار عنـــــد التطبيق ، وتؤدى بهذا الى وجود الشــــخصية الدولية للأميال.

كما تبين هذه الأشكال أيضا أن الخصائص الفريدة للمحتوى الدولي ليست في طبيعة جــزه معين من المفاهيم أو التطبيقات الوظيفية المحددة لكنها شيء آخر ببدو وثيق الصلة بالتفسيرات الخارجية التي توجد في البيئات الثقافية / الحضارية والاجتماعية ، والانتصـــــادية ، وألقانونية ، ^ الدولية داخل اطارها:

> r. The Encyclopedic Dictionary (New York: The Readers Digest Association, 1968), P. 394-







التسويق الدولي ــ مشكلات معاصرة

لكي تقيير الطرق التي يغتلف بها التسديق ليما بين الجفور التعلق ألم المصارعة والسياسية في الجنيسات التعلق ألم المصارعة والسياسية في الجنيسات المشافة أو المؤلفا أن القطاء الداويات أي من زاوية دوية في الاعتبار العرب المتنا الا ناهسات بها نتقط السابق على الاعتبار العالم المسابق كمبلة مسادية بها التقط السابق الما المستهلك ، وانبيا بها الاخرى في المعبار العبل على المستهلك ، وانبيا بها الاخرى في المبتبد الهاء المستهلك ، وانبيا بها الاخرى في المبتبد الهاء المستهلك من الاعتبار على المستهلك على المستهلك من الاعتبار على المستهلك على المستهلك على المستهلك يقدم الاعتبار على المستهلك المستهلك المستهلك المستهلك المستهلك يشتبر على درجسة خلال المستهلك بمناس ملاحب عنظاء المسابق على مرجسة نظام المسابق على مرجسة على مرجسة نظام المسابق على مرجسة نظام المسابق على مرجسة على مرجسة على مرجسة على المسابق على المس

أولا: تسمهم السلع وعملية التصويق ذائها ... في المتبايدة بط رقى ... في المتبابات الاستانية بط رقى مقاله ... ومن المثمل أن التأثيرات الطفوية تكان أن التشويدة عائمة على المتبابات الإجباءية ، عائمة الاحتباءية المتبابات الاجتباءية الأنسان ، ومن هنا المهاد الاجتباءية الأنسان ، ومن هنا المهاد الاجتباءية الخطط التصويفية ... القطريمة ، وتطويرها لتنشى مع دور التصويف ... التظريمة ، وتطويرها لتنشى مع دور التصويف ... في المناه الاخرى لكل من المجتبعات المطبة ، كما يوضع برودسيور فيرويش .



 ٢ -- ما الصموبات الجوهرية التي تواجسه المديرين الدوليين ؟

 ٣ --- ما الخصائص اللازمة للنجساح في أدارة العمليات الدولية ؟

٤ ــ ما الاعــداد المتاحة من هؤلاء الديرين الدوليين الآن ؟

ه ... وما المتوقع في المستقبل ؟

ثالثا : هم الشركة الدولية :

ما تأثير هجم الشركة الدولية ومقدار مبيعاتها الخارجية وطبيعة منتجاتها على برامسج تدريب ادارة التسويق الدولي ؟

وكانت نتائج هذه الدراسة التى شملت ١٣٦ شركة دولية بن أكبر ٥٠٠ شركة أمريكيسسسة كما يلي : (١)

 ١ الهدف ذو الاهمية القصوى بالنسسية للشركات الدولية الإمريكية هو تكامل الوحدات التسويقية الخارجية داخل اطار عالمي موحد .

٧ _ تعتبر غالبية الشركات الدولية أن المقدرة النسويقية المحلية في عمليات النسويق داخسل الاسواق الامريكية هي المحدد الاقصى أهميسة للنجاح في عمليات النسويق الدولي .

 ٣ ــ السبب الجوهرى لاخفاق افراد ادارة التسويق الدولى هو عدم النهم المسجيح مسن جانبهم للعوامل الاجتماعية والثقافية الحضارية والعوامل الاخرى المتعلقة بالبيئات الخارجية .

ومع هذا فقط لوحظ على البرامج التدريبية

The ultimate test of the systems of a society must be the degree t which they satisfy All the needs of the people. If the marketing process is providing not just material satisfaction but also social and other satisfactions, then its efficiency must be judged by a composite stanard, not strictly by marketing standard. (1)

ثانها: جميع النظم الأخرى غير التسويقية ف المجتمع تؤثر على مبلية التسويق بدرجة أو يأخرى > ويتبع ذلك انساع مجال تراسسستنا للاغتسالانات ف تنظيم التسسسويق فيما بين المحتصات .

ولمرعة الحالة الراهئة لادارة التمـــويق التولى أجريت دراسة لتحديد المتـــكلات الجوهرية في هذا الميدان > والاختلامات الجوهرية بين ادارة التسويق الدولي وادارة التمـــويق المطلى > وموضوهات الحرى كما يلي :

اولا : برامج تدريب ادارة الاعمال الدولية :

٢ -- في أي مستوى تنظيمي تعقد هذه البرامج؟
 وبن الذي يقوم بها أ

٣ ــ ما وسائل التدريب الستخدمة ؟

ع ما الملامح البيئية الاجنبية التي يشستمل
 عليها هذا التدريب ؟

ه وبأي الطرق ؟ وهان سيستنفير في المستقبل ولماذا ؟

ثانيا : الديرون الدوليون :

١ ــ هل هذاك تبائل في المهارات اللازمــــة

John Fayerweather, International Marketing, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice—Hall, 1970), P. 20.

A. Kapoor and R. Mckay, Managing International Markets: A Survey of Training Practices and Emerging Trends (Princeton, New Jersey: The Darwin Press, 2071).

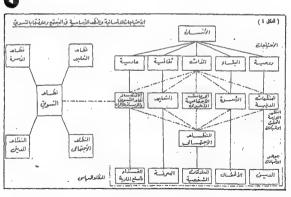
التدية أنها تضم تدرا محدودا جدا من هـــــده العيامل البيئية للمجتمعات المختلفة .

أيا موضوعات تكابل الخطط والبراب التسويتية على نطاق عالمي مقد تبت دراستها المنا (١) ، وبينت النتائج أن وضــــــع خطط وبرامج التسويق الدولي يبكنها أن تحقسسق اهداف الشركة الدولسية اذا تم تعابل مزايا الخطط والبرامج الموهدة وعيوبهسسأ ، ودون مرضى تامدة تحكمية في هذا الثبان ، وذلك بأن الاختلافات الكبيرة بين الدول دفعت الشركات الدولية في الماضي الى النظمور الستراتيجيات التسويق الخاصة بكل دولة باعتبارها مشمكلة بحلية تقص كل دولة بمتردها ، لكن هسسداً الدتك آخذ في التفي ، أذ تؤكد خبرات عـــدد كبير آغذ في الزيادة من الشميمركات الدولية امكان نحتيق مكاسب عتيقية اذا ما تم تنهيسط المناصر المختلفة لبرامج التسويق السدولي في بناطق واقاليم المألم ، وتتضين هذه المكاسب توقير أ شخباً في التكاليف ، وثباتا اكثــــــر في الماملات سع المملاء ، وتقطيطا ورقابة الفسل مع استثمار للافكار ذات الصبغة العالمية •

ويبين الجدول رتم « ١ » العوامل التي تحد من أمكان وضع خطط وبرامج تسويتية عالميسة معسدة .

ان تهاهل بعض الاعتبارات العيدية في الرات الدخول الم الاسموان الاجتبية بحكن ان المحلول المجتبية بحكن ان المحكوبات جبة ، ويلاحسط ان الشركات الدولية عابة تتوم بجهود عسسخية لتتبكن من الاحتفاظ بالرائبة على المهلسات ، وطرق الانتاج وزميته ، وطودته ، وطل ادارة للانتاج وزميته أو معلى ادارة كل طلك الوجود أن المحادثة بسح للاحتال المحادثة المحادثة بسح المحادث تلق المحادثة والمناسبية وقد البت حسط التحديد أنه مصادر عوص من المحادثة والمحادثة المحدودة الم

 Robert D. Buzzell, «Can You Standardize Multinational Marketing? «Harvard Business Review (November—December 1968), P. 102.



(1)					
الأملان -النزويج أسياءللنجات - العبوة	قرة البيع	التوريج	(لشـــعين	تمسد المنتجات	عناصر برنا في غرامل التفريق تمد عن التفريق
لعكائية العَاملة ع التيسائي الجبر الإحتياج إلى النونس . شراد العمائة اللغة بالعكيم - الريزية	انششا والسستهلكين حسيره يراوتود والمشحان قرة التق - المعاقث دادتجاهك من البسيرج	تخرف المستهلكين عدادة وان الم مشواد الاستهكين	مستوياته النحول المدافقة والخاعات عنية تخوالمساومة	الطبقش خرون التقام المنتج حسسوات الدحوان مكاليت اللاملان وأمياقال العارات والتتجالية الدائل والانتجالية والمتحالة	حصائصانسون المدين المادي عصلانظوالاتفائل الضال عداس تشافية بوحضارية
امودوك - الحديدة ما بلستخات المستق حرائد وسين عدداميساش الطلوشية	الدِسُياج الىلايدِ سبيع أملَ مُرة بيع المالسين	مصيدالمنافث الولية فى عالمائدگالينوالية سيطرةالناصياعان منافذ التوزمسينغ	حريثة الطلب الشّانينيا فلية للبائق السعا العنجا تباكل ثما	دوبُ تَسِوْللنَّكَاتُ حسسُواتِ الحودة	ظرو <i>ن الصناعة</i> مرحلة دورة والمنتج في كل سسسوت
درجة " احدُم نسسات" تزا والرسائق الشّائية. درجة الدر دراجية	عدد جهر أنشأ بالمثاف دخال الاعدن الاتشاع المد بداحش	عدددكوج الشاقدة لشاخة الفاطية لمرجزة لترزيح بجرة	ئبة الربح السائرة	للنام شال لا	ا لمشهدات الستديقية زني م الدوريع ديسائق دكاموة الإعون
المستولفة صائعة المسائل الشكاليث مراضية العنوات المبارث	(لسئوالعامة على لسؤفات السئودا فناجها علمب السبوع	مئينلى فلى لحادث اسسارللاق النبيع والعباشة	الاستالخرية بالفائدة مُركنات المركنات معرفاة الين الفائدة	المستوارثانيات المنفاق وُلِينَالاماد المعون المنا ودُ الرسوم الحركية والعوامث	البستيدالتنا مذيئة

بالطبع في وجود ثروة ضخية مجمعة من الخبرات و
التسويلية للشركات الإبريكة بمكنها تطبيقها
التسويلية للشركات الإبريكة بمكنها تطبيقها
شركات تبذل جهودا خاصة تبكنها من انكساب
مركات تبذل جهودا خاصة تبكنها من انكساب
بالوسائل التسويقية في مواجهة المنافسة بالوسائل التسويقية التطبيعة ، وذلك أذا مسا
التسويقية الابريكة ، وألجوانية الخاصمة لنظم
التسويقية الابريكة ، وألجوانية الخاصمة لنظم
السويقي المحلية (1) وبصفى آخر ما يهدف اليه
السويق الدولي من بن مواجهة المساحية
التسويق الدولي من بن مواجهة المسسحية
التسويق الدولي من بن مواجهة المسسحية
التسويق الدولي من بن مواجهة المسسحية
البيئية الذي خلتها المجتمعات المختلفة ، وسح
البيئية التي خلتها المجتمعات المختلفة ، وسح

We conclude with a picture of management of international marketing as the art of adapting basic marketing concepts to fit the environment created by foreing socilies and the economics that bind the nations of the world together. (a)

السويقية في الفرنا اللى عبلية اتخلا القسرارات السويقية في الشركات الدولية فائنا سنجد ان التعلق بن العناية بوجه نحو موقع مسلملة اتخلا القرارات التسويقية داهل الشركسة ، عنى دراسة (٣) هدفت الى اختبار بدى اسستطال قدارات القدوية الخارجية الشركة الدولية بانخلا ترارات التسويق ، واختبار القوى التنظيمية التى يبدو آنها نقرش على يدى هذا الاسستطال داخل الركز الرئيسي للشركة سـ شبعات شركات

- Michael Y. Yoshino, «Marketing Orientation in International Business, «Business Topics, Vol. 13 (Summer 1965), pp. 58—64.
- John Fayerweather, International Marketing. 2nd ed. p. 100.
- R. J. Aylmer, "Who Makes Marketing. Decisions In The Multinational Firm? Journal of Marketing Vol. 34 (October 1970), pp. 23-30.

بدرجة ما من تلك البرامج النعلية ؟ وبم خذلتُ فان سدية ١٧٧ لقط أجابوا بان شركاتهم مستخدم الحيات الإعلامية النعلية الى مدى ٥٠٠ سرت القطر القائد بأن غلبية لعديل الترويج الدولي النظر القائد بأن غلبية مديرى الترويج الدولي يشعرون بضرورة مواصة برامج الترويج الدولي يشعرون بضرورة مواصة برامج الترويج الدولي

ويرى باحث آخر من كبار خبراء الإعلان (۱) أن الإتجاء الذي يسي عبه الترويج الدولي ... وهو المل ليكون الفرد سلبيا تجاه مالا يمكن أنجسازه،

z. James H. Donnely, Jr. E John K. Ryans, Jr., «Standardized Global Marketing, Call YetTo Come, «Journal of Marketing (April 1969), pp. 57—60. دولية شخية تنتج سلما استهلاكية معسرة في معلياتها الخرجية باربوبا الغريســـة - بيغت التنتقل المنتقل المنتقلة المنتقل

بالنسبة الى البراسج الموحدة للترويج عسلي
المستوى الدولى فقد أومى عدد من كبار خيسراء
الامائن بغيرورة أنجاء عالمي حقيقى في الترويج
الشركات الدواية الاجريكة في عملياتها الفارجية
ويبئت تناتج الدراسة التي أجريت في هسئة
الموضوع أن ١٠/كن مديرى الامائن الدوليسن
المهضوع أن ماكن مديرى الامائن الدوليسن
المهابرا عند مسئؤالهم من استشفام المهرام
المهابراة الدولية مسئؤالهم من استشفام المهرام



درجة إلاعركزية في اتخاذ قرارات السبوي الدولس حددل رقم (٢)

مناضــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	سسسور المجزيثاة	لى تىجىسا ھ دىرى كىلان	تصمیص المنتجات	قرار دچة التسويق التسلال الأذرة الحلية
Х 11	% V 4	·//. ^7	7. r.	السسلطة الأثولسية للأدارة المحلسيسة
X FA	½ c.	ΧA	X. 3.4	الأدارة المعلية تتماسي السلفة مع مستويات أموى
х 1	7 7	χì	700	القوار حفوض أوليسا عدرادة الحلسيسة
. X. 1	<i>‡</i> J	Z J	7.1	l
Δ1 : Ľ	12 = U	A£ = Ü	نء ٦٦	

R. J. AYLMER, JOURNAL OF MARKETING , P. 26.

التسويق الدولى مشكلات معاصرة

بدلا من أن يكون أيجابيا غيما يستطيعه سد أذا يا استمر دون مراجعة سيؤدى بنبو التسويق الدولي الى التعثر الشديد ، اذ أنه ولسوء الحظ يبدو أن الراي الراجع لدرجة ما لدى الشركسات الدولية هو تعديل جهيع الحملات الترويجيسة العالمية لكي تصبح ذات شخصية مطيا تمساما في كل دولة ، ويترتب على هذا بالطبع أن محاولات الاعتباد على أن هناك نقاطا اعلانية عاليـــة للجذب الاعلامي ستبوء بالاخفاق • ومع ذلك اذا اردنا ان نكون اكثر واتعية يجب أن نتذكر أنسه حتى في الولايات المتحدة الامريكية ، وبرغهم أن اللغة واحدة مان السوق غسسير متجانس في الخصائص الديبوجرانية ، والثنانية /الحضارية وفي غيرها مِنْ الْخُمَالُمِي ، ولن نجد سلعة أو خُدَّمة تباع لكل مستهلك في أي دولة ولا حتى في الدولة ذآت اللغة الواحدة كالولايات التحدة الامريكية ، وبمعنى آخر ليس هناك دولة واحدة تكون سوقا واهدآ موهدا ، ولكنها عادة تكون مكونة من قطامات تسويقية ؛ لكل منها خصائصه الخاصة المبرزة ؛ وكثيرا ما نجد عتليات مختلفة؛ ومعتقدات دينية ، وعادات اجتماعية متعسددة ، ومستويات معيشة متباينة ، وهل يمكن مثلا أن نجد سلمة في أي مكان في العالم تناسب كسل سيدة في كل مجتمع ٢

لذلك لايمكن أن يتجاهل خبراء التسسويق الدولى اليول التومية ، والأخطأء الاخرى الكامنة داخل خطط الاعلان الدولي ، وبالرغم بن هـــدًا هان نقاط الجذب الإملانية العالية من المك · ن اعدادها لكي نصل للبحتيم التالكة ؛ باللهمات والمنظلمات الملية المناسبة ، حتى تكون أكثر فعالية مها هو ملاحظ عابة (١) ،

أما بالنسبة للتسويق المقارن ، فقد تم رئسة زين بعيد تجبيع الاحساءات من التجسسارة الداهلية والخارجية ، وتم ايضا مقارنة بعضها ببعض ، كما بالأحظ ان المقررات الدراسسية الجاسعية التى تتناول النجارة الضارجية والتاريخ الاقتصادية والجغرافيا الاقتصادية قد تعرضت لمقارنات الاسواق لعدة قرون مضعت . الا أننا سنجد أن الاهتمام بمقارنة أنظمة كاملة للتسويق يعد احدث بكثير ، وحتى عام ١٩٥٧ م بدأ ميدان

التسويق المقارن ينمو ويتطور على أيدى كثير من الباحثين منهم : هاجلر (٢) من جامعة هارنبارد

بالم لامات المتحدة الامريكية ، وكان من نتائج هذه ألحهود اختيار لجنة خاصة للتسويق المقسارين في علم ١٩٥٩ م عن طريق الجمعية الإمريكيــة للتسويق ، ومنذ ذلك الوقت تمت مناتشم المديد من دراسات التسويق المقارن وأعسدت عنها تقارير قدمت في اجتماعات ومؤتمسرات الحمعية الأمريكية للتسويق ، كما نشرت بو اسطتها ايضًا ، وتم أيضًا أعداد اطار تحليلي لهذا الموضوع تشبه كتاب بارتياز:

« التسويق المقارث : تجارة الجبلة في خبس عشرة دولة ١ (٣) .

كما اعد كارسون ــ وهو احد اعضاء اللجنة المشار اليها - كتابه عن :

« التسويق الدولي : اتجاه تحليلي مقارن » (٤)

بالإشباقة الى العديد من دراسات نظم الثبادل

- I. Arthur C. Fall, «The Danger of «Local» International Advertising, » Journal of Marketing, Vol. 31 (January 1967), P. 60.
- 2. J. Boddewyh, Comparative Manageme and Marketing, P. 60-
- 3. Robert Bartels, ed. Comparative Marketing: Wholesaling in Fifteen Countries (Homewood, III: Richard D. Irwin, 1069).
- 4. David Carson, International Marketing: A Comparative Systems Approach (New York: John Wiley and Sons, 1967), Ch. 5; David Carson, aComparative Marketing, A New-old Aid,» Harvard Review (May-June 1967), P. 22 : ff.

التسويق الدولي بواهبين رئيسيين هما (١) :

اولا : تحديد حجم الاسواق الحالية ·

ثانيا: التنبؤ بحجم الاسواق المرتقبة •

نعم ان خبراء التسويق الحلى يقومون بهذه الواجبات ايضا ولكن بحوث الاسواق الدوليسة تواجه في الواقع مشكلتين تجملان عملهما اكثر صعوبة :

المشكلة الاولى:

The control of the co

يجب تحليل العديد من الأسواق المتبانسة ؛ والتي تتميز بأن لكل منها خصائصه المسسريدة التي تجمل التعبيم مععبا ،

والشبكلة الثانية و

ندرة البيانات الاحصائية التي يعتب عليها في الاسواق الفارجية وبفاصة في الدول النامية . وإذا ما حاولنا تقييم استراتيجية ناجحــــة

لتسويق الدولى سنجد أن هذا النجاح يعنسد لحرجة كبرة على تدرة الشركة الدولية مسلمي المسلم المواقع العالية الى تطاعات لكي يعناها اتخاذ قرارات تسويقية موحدة تعلق عسلمي مجبوعات بن الدول ، أو على أتواع حينة من المنطقين في دول جنتلة في نفس الوقت ،

لقد ثم بالفعل في جدال التسويق المعلى اعداد حشد ضخم بن الوسائل التنبة وتطلسويرها استخداجها أن موبد أنواع المستواعيان الخطائم المخطاط وتياسم ، أبا في حجال التصويق الخولي مما تم هو مهرد تجميع دول مختلة في مجيو عات على المبلى القدام المجدال عام بالن تبهم فصلاً الاتجاه المبلسط بشكرك بهها ، أذ أنه بهنرض أن الدول التعارية جغرابيا لها خصائص تعليسية ، والتعارية وطيقائية وسياسية ، مشابهة وسياسية ، مشابهة

Reed Moyer, «International Market Analysis», Journal of Marketing Vol. V (November 1968), p. 353.

الخِارجي والتي ظهرت في المجلات المتخصصة للتسويق (١) •

ان مناهيم التسويق المناسبة في الدول النامية في آسيا والمربقيا وأمريكا اللاتينية تختلف تماما وبوضوح عن تلك المفاهيم التسويقية التي تعود الامريكية (٢) . اذ يميل خبر التسويق المصلى الامريكي الى النظر للسوق من حيث تركيسب الطلب لكي يعد خططه لتسميويق منتج جديد ، اوَ التوسع في بيع المنتجات التائمة _ هذا المنتج الجديد قد يكون جديدا فقط من حيث الشكل ، أو الأسم أو العبوة ، كما أن طلنات السيتهلكين الامريكين تتمير وتتوسع باستمرار ، أما خبير التسويق الدولي في الدول النامية اذا ما كان عساسنا للمصطحة القرمية للدول المستيفة فيجب أن يوجه اهتمامها أكبر للتحقق من مدى اسهام المنتج في زيادة الناتج القومي ، وتحسين ميزان مدفوعات الدولة ، واعتصاصه للضغوط النفسفيية ، وبن أن المنتج الجديد المتسسرح يستهلك اتل ما يمكن من الموارد القومية النادرة والتي تنضمن العملات الاجنبية .

أن استثارة طلبات غير موجودة لسسطح استثارة طلبات نبني نقط عسسلم الاحجم التجهزة أو الشكل أو المجوة الجديدة قد تسبب اسراما لا جبر له للبوارد والاسسوال المساب السراما لا جبر له للبوارد والاسسوال والمهارات النادرة في بلاد هي في الاغلب الاعسمحدودة الموارد للدينة بكرة أو يهوده ذلك واضعار المسابب المرد من الناتج التومي الإجمالي في ين تصبي المرد من الناتج التومي الإجمالي في لهذه المصالح القراء المسلسويين لمهدد المصالح القراء تم حساسين لدوجة كبيرة أو يمامم بهذه المصالح القراءة مسسولين مقاطعهم وعلى المجاليات الخطرة بإنك شد حساهم وعلى المجاليات الخطرة بإنك

ولتطيل هجم الاسواق الدولية يتوم خبراء

- I.* D.F. Mulvihill... Domestic Marketing Systems Abroad 'An Annoted Bibliography (Kent, Ohio: Kent State University Press, 2 967); S.J. Shapiro, «Comparative Marketing and Economic Development,» in George Schwartz (ed.) Science in Marketing (New York: John Wiley and Sons, 265).
- Richard D. Robison, "The Challenge of The Underdeveloped National Market," Journal of Marketing, Vol. 25. No. 6 (October 1961).

Fortune, August 10, 1981.

Kapoor, A. and McKay R., Managing International Markets: A Survey of Training Practices and Emerging Trends (Princeton,

References

N. J.: The Darwin Press, 1971).

Mover, Reed, «International Market Analysis.» Journal of Marketing, Vol. V (November 1968).

Mulvihill, D.F., Domestic Marketing Systems Abroad: An Annoted Bibliography (Kent. Ohio: Kent State University Press, 1967).

Robinson, Richard D., «The Challenge of the Underdeveloped National Market, » Journal of Marketing, Vol. 25, No. 6 (October 1961), pp. 379-381.

Sethi, S. Prakash, «Comparative Cluster Analysis for World Markets.» Journal of Marketing Research, Vol. VIII (August 1971), pp. 348-354.

Shapiro, S.J., «Comparative Marketing and Economic Development,» in George Schwartz (ed.) Science in Marketing (New York: John Wiley and Sons., 1965).

The Great Encyclopedic Dictionary (New York: The Readers Digest Association, 1068).

I. S. Prakash Sethi, «Comparative Cluster Analysis for World Markets, » Journal of Marketing Research, Vol. VIII (August 1071), P. 348.

والمضا تتشيابه شبكاث التوزيع منها _ كما أن مغزى هذا التثبانه _ أو حتى عدم وحوده ليست له أهمية كبرة بالنسبة للشركات الدولية ، فهذا الاتجاه لا يأخذ في الاعتبار العوامل المختلفسسة المعددة لقرارات الشراء ، وعبلي الشراء نفسها ، وعلاوة على ذلك مهو بتجاهل قدرأت الت كات الدولية في أستقلال هذه العوامسل في الدول المفتلفة ويستخدم تحليل التجمعات (١) •

Cluster Analysis

لتنبية نماذج للبستهلكين وتطويرها في السوق المحلى ، الا أن التسويق الدولي معقد بدرجسة هي أكبر بكثير بسبب زيادة المحددات البيئية ، معلى سيسل المثال سنجد في التسويق المحلى ان مثل هذه الموامل :

ر السلوك العادي _ القيسقط الاجتماعي _ الجذب الاقتصادي والسياس » *

أنبأ بجرى التعامل معها على اساس انها متغيرات خارجية وليست على المستوى المسام للمجتمع ، فهي تكون ثابتة ، أو تتحرك ببطء شعد خلال فترة التخاذ القرارات التسويقية ولذلك فهي غير هامة بالنسبة للفرارات التي تتخدد داخسل للمبرعة الثقافية المشيارية الواحسدة أماً في التمسيسيويق الدولي فأن هسيده الموامل داخلية النبو على مستوى تقييم الدولة؛ ولذلك تجعل عملية انخاذ ألقرارات أكثر صعوبة، وعملية أدراكها وتباسها أكثر أهيبة ،

ان تفهم الانثروبولوجيا الثقافية / الحضارية سيصبح اداة هاسة في التسويق الدولي وهسذا يعنى أن معرفة الاختلافات الاساسية والتثمابه الرئيسي بين المستهلك في اجزاء العالم المختلفة سيصبح عملية جوهرية ، معلى خبير التسويق الدولي الناجح في المستقبل الا يفكر مقسط في المسمستهلك الاوريى ، أو الامريكي وانعا عليه أن يوجه تفكيره أيضا ألى « الستهلك العالمي » (٢)

2. Ernest Dichter, «The World Customer, Harvard Business Review (July - August 1962), P. 113.

- Dichter, Ernest, «The World Customer,» Harvard Business Review (July-August 1962), pp. 114-120.
- Donnely, James H. Jr. and Ryans, John K., "Standardized Global Advertising, A Call Yet to Come," Journal of Marketing (April 1969), pp. 56-60.
- Fall, Arthur C., «The Danger of «Local» International Advertising,» Journal of Marketing, Vol. 31 (January 1967), pp. 60-62.
- Fayerweather, John, International Marketing' and ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1970).
- , Management of International Operations (New York: McGraw-Hill, 1960).
- ,—, International Business Management: A Conceptual Framework (New York: Mc-Graw-Hill, 1960).

- Yoshino, Michael Y., "Marketing Grienfation in International Business," Business Topics, Vol. 13 (Summer 1965), pp. 58-64.
- Aylmer, R. J., «Who Makes Marketing Decisions in the Multinational Firm,» Journal of Marketing, Vol. 34 (October 1970).
- Carson, David, International Marketing: A Comparative Systems Approach (New York: John Wiley and Sons, 1967).
- —, «Comparative Marketing, A New-Old Aid,» Harvard Business Review (May-June 1967).
- Boddewyn, J., Comparative Management and Marketing: Text and Readings (Glenview, III.: Scott, Forseman and Co., 1969).
- Buzzell, Robert D., «Can You Standardize Multinational Marketing,» Harvard Business Review (November-December, 1968),



مسن السلم بسه أن التنمية والتحديث من هيث أنهما عملية مستمرة في حاجبة دائمية الى مساندة ودعم نظم حبديثة المعلومات ء

ولاستهداف التنمية الشاملة تصبح الماومات المطلوبة أكثر تنوعا من جهة وأكثر تخصصا وارتباطا بالمساريع والبرامج القائمة والستهدفة من جهنة أخرى •

وكل الدراسيات الحيديثة المتملة بقياس أهمية الملومات ف مجالات التنميسة والتطوير اثبتت القيمة العمليسة الماشرة للمعلومات في نتساج النشساط البشري كمسا ابرزت اهميسة المطومات في وضع السياسات والخطط واتخصاد القسرارات والمساهمة في الاداء الفعلى والمتابعة والتقييم والرقابة لأي مشروع أو برنامج عمل ٠



ومن القضايا الهامة التي يجب أن تراميها أية خطة للتنمية الادارية والاصلاح الادارى الارتكاز علييي سياسة نأجمة وخطة واضحة المعالم التنمية بمقهرمها الشامل •

فأى مجتمع يسمى ألى التنمية والتقدم ينظر الى الملومات كذاكرة تجميعية للمعارف والخبسرات التى يجب توفيرها للمواطنين من القسوى العاملة حتى بيكنهم من التنميـــة الذاتية المستمرة وزيادة انتاجياتهم

بالتالى • وقد أصبح في الامكــان التزود بالمعارف والخبرات مسسن خلال نظم وخدمات المعلومات التي تعتمد على اساليب وطرق متقدمية تسهم في تسهيل تدفيق البيانات والمعلومات وتقلها لمن يجتاح البها عيث تصمم لمراجهة احتيىساجات ومتطلبات المنتفعين بها • ولذلك فهى تعتبر ذات أهمية قصدوى في استنباط حلول للمشاكل التي تواجه مجتمع الادارة والتعاملين معه دفعا لتحسين الأداء وزيادة الانتاجية مما

سوف ينعكس على عملية التنميــة والتحديث ٠

وحتى الآن لاتتوار لمجمهم ورية مصر العربية سياسةثابتة وخطةقومية وأضحة لتطوير نظم المعلى ومات بمنظمات ومصالح ومنشآت الدولة تساير وتطابق خطط التنمية وتسهم في أرساء شبكة قومية لنقل العلومات تراعى تطبيق المايير المدولية • ومما لا شك فيه أن وزارة السسدولة للتنمية الادارية والآمانة الفنبـــة للمعلومات برئاسة الوزراء يمكن أن







يكرن لها دور قيادى رائد عند تخطيط وتنفيذ اية سياسة وخطة قومية في هذا الصديد •

لذلك يجب البدء في اعداد استراتيجية وسياســــة قوميسة واخســــمة

المائم لتطبيبوير نظم وخدميات المعائم نظر مخدميات في خطة قومية تكون الهنية الاساسية لأية خطة للتنمية الاسارية على مستوى الدولة ، يسميهر على ادارتها وآداء مهامها قوى عاملة

اً. د محمد مصمدالهادت اُبتاذ الحاسبالآلحت ونظم المعاومات

متضمصة ومؤهلة تعمل على تدفق العلومات في داخل المظمسة أو المسلحة أو المحلية وبين المظمسات والمسالح والمحليات بعضها مسمع بعض وبينها وبين جمهور الواطنين

التصاملين مصها ، وتساعد فى زيادة القدرات والطاقات القرمية وتنسية مناوط القدرات والطاقات القرمية وتنسية والاستخدام الأمثل فوارد المعلومات المسلمية والأجينية حيث أن الماملة المسلمية والأجينية متتر كلا متكاملاً ، وهدف القدرات موارد القدرات الموانية قصوى تتصل المطلميات للها قصية قصوى تتصل المطلميات للها قصية قصوى تتصل المعلومات للها قصية قصوى تتصل يشهما ، فالمشرة على ادارة وتحليل يتميا ، فالمشرة على ادارة وتحليل وتحليل المساملة على ادارة وتحليل وتحليل المساملة على ادارة وتحليل وتحليل المساملة على ادارة وتحليل المساملة على المساملة على ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل ادارة وتحليل المساملة على ادارة وتحليل ادا





وخطة قدمية لتطوب نظم العلومات

الملومات سوف تساعد الدولة على تدوم مكانها الناسب بعيست تتمكز كوادرها الادارية والفنية منالتعرف على السبل والمناهج البديلة للاداء واتخاذ القرارات المناسبة لمسل الشاكل التي تراجهها

٧ _ مع___الم مجتمع المعلومات القومى:

ان تضخمهم الملومات التربيجب تجميعها مع تعدد المبادر واختلافها وانتشار توزيمها الجفرافي والقطاعي تحتم توفر المناخ التنظيمي الملائم على الستوى القومى لترشيد الاستفادة القميري منها باقل تكاليف ممكنة " ولذلك فان اية خطة قومية للتنميسة الارارية يجب ان تتعامل مع المجتمع الأكبر للمعلومات الذي يخصصه قطاعات الدولة كلها بطريقة متناسقة ومتكاملة بقدر الامكان ا

غالقطاع العلمي والتكنولوجي المتمثل في الكاديمية البحسث العلمي والتكتولوجيا ومراكز ومعاهسسه البحوث العلمية والقنية والجامعات تعنى بالمعلومات العلمية والفنيسسة بغية البحث العلمي من أجل التنمية والتطوير ويذلك تمضيد منظميات ومصالح الدولة المختلفة في تنميسة وتطييبوير مشروعاتها ويرامجها التخصيصة ، ويمعونة مالية وقنية من الوكالة الدولية للتنمية الامريكية U.S. ALD

لأكاديميسة البحسيث العلمى والتكنولوجيا من خلال الركز القومى للترثيق والاعلام العلمي ومعهسب جورجيا التكنولوجي بالولايات المتحدة الأمريكية يطور ألأن على المستوى القومى مشروعا لانشساء نظأم قومى للمعلومات العلمية والفنية •

كما أن قطاع الاعسسلام والثقافسة المماهيرية الذى تمثله وسيساثل الأعلام الهماهيرية مسسن صسمافة واذاعة وتلفزة ومصلمة الاستعلامات بمراكز الاعلام الداخلية والخارجيسة

والمدثة المامة للكتاب بمكتباته العامة المنتشرة في القسساهرة ودار الكتب والوثائق القومية ومراكزهسا التخميمية ووزارة الثقافة يقمبورها الثقافية المنتشرة في انسأء الجمهورية ومهالات النشر المتمثلة في الطسابع ودور النشر تعنى كلها بالأخبسمار والملومات الثقافية والترويمية رحتى الآن لابوجد تضطيط متكامل للاستفادة بهذه النوعية من الملومات ٠٠

اما قطاع الادارة والأعمسال لنظمات ومسيالح الدولة فيهتم بالملومات الداخلية من سمسجلات وملفات ووثائق عمل تنبع نتيجة لآداء مهام الصبالح والاجهزة المكومية والهيئات العامة ومنشات القطاع العام والشترك والمطيات بالدولة وتسهم ف تتمسين الآداء والتعامل مع الجمهور وترشيد القرارات الادارية والتخطيط للمستقبل • وقد بذلت في هذا الاطار عدة جهود على مستوى الدولة منها جهود الجهان الركزي للتسبئة المامة والاحصاء فيما يتعسمل بالبيانات والاهصائيات لكل انشطة الدوألة ،

وتطييق التظام المعاسبي الموصيد للسانات المالية لوحدات القطياع المام ، و انشاء مركز معلومات القطاع المام برئاسيسة الوزراء ثم بوزارة المالية بمبئذ وتركمزه على الدراسات المالية والحاسبية للوحداث الانتاجية، واعدار القرار الجمهسسوري رقم ٦٢٧ لسنة ١٩٨١ بانشساء مراكز للمعلومات والتوثيق في الأجهسزة الادارية للدولة والهيئات العسمامة والمحليات ووحداث القطساع العام والقبرارات التنفيسيذية والبرامج ألتدريبية المدعمة لذلك والتى يضطلم بها المهاز المركزى للتنظيم والادارة ألا أن كل ذلك يتم في أطأر غير منسق وفي معزل عن توفر خطة بسمسياسة عامة للمعلومات الادارية ٠

كما أن قطاع المأسسبات الآلية والاتصالات السلكية واللاسلكية الذي يهثم بالبيانات والملومات في الشكل الآلى والذي يؤثر على كل مجتمع الملومات بالاضافة الى تغسسزين البيانات والملوم المات الألية اس المصغرات القيامية مسئ ميكروفيام وميكرونيش فلا يتوفى الآن سياسة واستراتيجية وخطة مرشدة فترشيد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من حاسبات الية ومصفرات فيلمية ووسائل اتصالات مما اثر على مدى الاستفادة من الملومات وعدم التعبثة المثلى والاسراف الطاهر ف النفقات وقد انعكس كل ذلك على قصيصور اى اصلاح او تنمية ادارية تعمسل الدولة على تمقيقها لتنشيط الاجراءات وتحسبين الآداء ورقع معدلات الكفاية الانتساجية للعاملين مما اثر عملى جهود الدولة في التنمية والتطوير • ويلاحظ في مجتمع الملومسمات القومي انه يتضمن مشمسكلتين

رئىسىتىن • أولا : درجة التعقيد والكم الضخم

من المعلومات التي تتوفر دلخليـــــ رخارجيا ٠ ثانياً : التكاليف المرتبطة بتعيدًــة

العلومات المغتارة وادارتهسسسا ومعالجتها والوسيائل التكنولوجية المتطورة لتجهيز وتحليل وتخسيزين واسترجاع ونقل العلومات ٠.

والتعرض للمشكلة الأولى يتمشل نى التعرف على مصححادر البيانات وأتلفانوغات القومية ومصمحادر الملومات الدولية والأجنبية واختبار المصادر المناسبة والملائمة التي يجب أن تيني عليها نظم وخدمات الملومات بالمنظمات والمسسسالح والمحليسات والمتشات بالدولة • ويتطلب بالك أعداد وتنمية اخصائيي الملومسات من امناء المكتبات والموثقين ومحللي ومصممي ومبرمجي النظم والشفلين للأجهزة التكنولوجية للقيام باختيار وتجميم وتحليل ومعالجة وتخسبزين راسترماخ الملومسات التي تفي بالاحتباجات القومية باقصى كفاءة • رحتى يمكنهم القيام بهسنده المهام التخصصية يجسب التعرف على اساليب معالجة العلومات ومسسا يتصل بها من تكثرلوجيا متطــــورة كالمعالجة الآلية للمعلومات بتطبيساق الماسيات الآلية والمصغرات الفيلب واستالب الاتصالات هذا بجسساني التزود بالمسارف التغصصسة للموضيوعات والانشيطة المتعامل معها كالمالية والاقتصداد والصطاعسة والزراعة والسياحة ١٠ السيخ لذلك يهب مسح المتوفر من مهمادر البيانات والمعلومات وبيبان أوجه القسيسسوة

اما اشكلة الثانية المتصلة بتكاليف المعلومات والتصامل محبشة في مجتمع المعلومات والتصامل محسسة بطريقة التصادية تقلل من التكاليف وتحقق الموائد المبتغاء باقصى كفاءة تقتمل فيما يلى:

والقصور قيها

و انشاء نظم وینوك معلومسات اداریة قطاعیة كبیرة نتداول ونتاح على نطاق راسم *

و انشاء نظم رینوک معلومات اداریة صغیرة متضعصة تخصیم منظمات واجهزة خدمیة او انتاجیسة

 ريط النظم بعضية ببعض عن طريق قنوات اتصالات مقدمة لتكون فيما بينها شيكة قرمية لنظم الملرمات الادارية تسهم في تقسسل وأمنداد البيانات والعلومات *

من اللاحظ أن السالم بشهد حاليا تطـــرت ومتغيرات القدمادية واجتماعية مثلامةة ويشكمن نائد باللغيع على الآداء و ويذلك فأن الأجوزة الادارية والهيئــــات العامة والمعايت والوحمــــدات الاتتحادية في الدولة في عاجة علمة اللي مواكبة هذه الشوارات والقبورات والمساعدة والمساعدة والمساعدة والمساعدة والقبورات والقبورات والمساعدة والقبورات والمساعدة والمساعدة



الادارية يجب عليه أن يفي بالاحتياجات التالية :

الله . وترشيد القسراررت الادارية بالاعتماد على العلومات الصحيصة الملائمة والدقيقة والقورية •

تحسين القسيمات الادارية المتصلة الادارية المتصلة بجمهور المتعاملين مع الادارة كالمدار القراغيس والشسيمادات يطرق المرع وابسط مما هو معمسول به عاليا .

 تغطيط البرامج والمشروعات باسلوب عصرى مبنى على المعلومات الصديثة وتنفيسة ومتابعة ورقاية

السياسات والفطط بطسسرق أكثر فاعلية •

توفير المعلوم المنات الرقابية التأكد من أن الاجراءات تعنير على

تهج سليم هذه الاحتياجات يجب مقابلتهسا بطريقة تلقائية مباشرة ولن يتأتى ذلك الا يتفيير نمط التفكير الاداري مـن المبية التقليدي الذي مازال شائماحتي الأن والتمثلفي معاملة أيبرنامج أو نشاط ادارى بطريقة مسستقلة غير معتمد على غيره من البرامــــج أو الشروعات أو الأنشطة الى نمط جديد ومتقدم يعتمد على الترابط والتكامل والتفاعل مع غيره مست البرامج أو الأنشطة المتعددة في آن ولحد • هذا النمط الديناميكي المتطور أصبح في ألامكان تحقيقه من خلال انشساء نظم معلومات ادارية تستغدم اسساليب تكنولوجيا الملومات المسمديثة للمعالجة ائتى تجعل في الامكـــان الاستفادة القصيبوي من ناتج أي برنامج او نشاط اداری ما متفــــق ومتناسق مع عديد مـــن البرامج والشروعات والأنشطة المنتلقة

من هذا للنطلق يجب أن تكون أية استراتيجية وسياسة مصددة لايتخطة قومية للمعلومات الادارية ذا طبيعسة شمولية ترتكزعلى انشاءنظاممعلومات ادارى على الستوى القومي تتفرخ مته وتتفاعل معه نظم معلومات ادارية ذات طبيعة فردية تخدم الأجهسسزة الادارية للدولة والهيئات العسسامة والمعليات والوحدات الاقتصادية التى تترابط معا بطريقة عضوية تتمشك في توحيد معابير ومواصـــــفات المنطلات والتجهيز والمخرجاتمن هذا المفهوم غان نظام الملومات الاداريسة القومى يصعم على أساس مشعدرك لا على اسساس فردى بحست ويهتم باساليب وادوات للتوحيسه القياسي التي يجب اتباعها في كل أجهسسرة الدولة والهيئات العامةوالمطيسسات والشركات ويتفاعل ويترابط مع نظم الملومات العلمية والتكنولوجسسية ويعتبر نظام المعلومات الادارية

÷ (2)

القرمى شبكة متكامله ومترابطة مسن مراكز المعلومات والتوثيق التي تنشأ حاليا في أحهزة ومنظمات الصدولة طيقا للقرار الجمهوري رقم ٢٧ السنة ١٩٨١ ويذلك يمكن للنظأم المتكامل أن يتغذى بصفة منتظمـة وتلقائية وموعدة بمقرجات العلومات من هذه المراكز كما يغذيها بما يحصل عليه من معلومات مسبس نظم المعلومسات المتخصصة والعلومات النابعة مسن العلومات سواء في اشكال المفرجات المتقلمدية كالوثائق والتقارير ونماذج المعلومات أو في الاشميكال الآلية المتقدمة كالأشرطة والاسسسطوانات المغنطة المقرؤة آليا بواسبيطة الماسيات الآلية من خلال قنسوات On-line او غير اتصال مباشى مباشى Off-line طبقا لتكنولوجيا الحاصبات الآلية والاتمسالات

ويذلك أحان أية استراتيجية وسياسة لاية خطة قومية للمعلومات الادارية بعب أن تهدف الى ما يلى:

- طرح بدائل ومداخل جديدة للخلوجة والفتحة المنافقة والفتحة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة في تحقيد من المنافقة في تحقيد من المنافقة في المنا

ـ تحسين وتطوير القــــرات على الانتفاع بالمعارف المتوفرة والخبرات المغنية المتاحة داخليا وخارجيا .

- توفير قاعدة أرسم من المعلومات الدارية لما الشاكل الملسسورية القرار الاداري المناسسية القرار الادارية الانتجابية - أي أن المناسبة المتراتجية من أية استراتجية على المتراتجية المتراتجية المتراتجية المتراتجية المتراتجية تصومي لتطوير المهلومات الادارية تتنشل المتراتجية المتراتجية المتراتبية المتراتبية تتنشل المتراتبية ا

المحلية والاجنبية على السواء كمورد أماسي لتنمية آداء الاجهزة الادارية للدولة حتى تسهم عن نمو مصــلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمـا يعود بالنفع على الموطنين جميعا

وبذلك يجسب ان يكون للدولة استراتيجية وسياسة مصسددة للمملومات الادارية تتصل بالمصاور المثالية:



وانتاجية العاملين في تسمسيير المهام بسرعة وفاعلية ودقة •

و انقصاح البيانات والمطومات الادارية الارشادية والتوضيحية التي تساعد العاملين والمواطنين والمواطنين والمواطنين والمواطنين المحسل من خطال تصميم بضوك المطومات التي تتاح بياناتهسا غير والمواطنين المضرح بد للمنظمسات الاضري والمواطنين والمواطنين

▲ تحسين ادارة خـــدمات ونظم المطرمات الادارية على كالة نرعياتها بالطريقة التي شكلها من أن تكـــرت ذات قاعلية وكفاءة في تعبئة مرارد المنظنة والدولة والحد من التضارب والتكرار حتى يمكن تقليل النفقـــات والتكرار حتى يمكن تقليل النفقـــات والتكرار حتى يمكن تقليل النفقـــات

المالة التضمية وتدريب القسوى المالة التضمية والبنية على كانة المتضمية والمبنية على كانة الملكة المالة المالة المالة الكسوائية الكسوائية الكسوائية الكسوائية المالة المالة على كسسانة على كسسانة مستواتها الدارية على كسسانة المعلومات الدارية على كسسانة مستواتها على كسسانة مستواتها المالة المستوانية على كسسانة المعلومات الدارية على كسسانة مستواتها مستواتها المستواتها المستوات

• تدعيم وتقوية اوامع الشاركة

نى الأنشطة الأقليمية والدولية المتصله بنظم وخدمات المعلومات وشمسبكات تقلها واتباع المعايير الدولية المتصلة

 أسس ودعائم الاستراتيجية والسياسة العامة للقطسة القومية للمعلومات الادارية :

ان تأثير الملسومات الادارية غير محدود في مجال التنبية الادارية عين الدولة وتشغم استخدام موارية عين الدولة وتسمع في جدري امكانيسة الدولة وتسمع في جدري امكانيسة نؤثر أيجابيا علي تضميص وتعينة الوارد البشرية والمسادية الملاقدية والمياسي بزيادة القدرات والشقة والانتاجية للاقتصاد الوطن و الملقة في الانتقار السياسي بزيادة القدرات والشقة والانتاجية للاقتصاد الوطنى و الملاقعات من الملومات الادارية بيلال في حد الموارية والمساعية للاعتماد الدارية وخاصة ما يقتل في حد الملاتمات وخاصة ما يقتل في المتوارية والمناتمات الماتصادي والشقة بها ما يقتل في حدا الدارية وخاصة ما يقتل بالتصنيق الداني وخاصة ما يقتل بالتصنيق الداني وخاصة ما يقتل بالتصنيق وخاصة ما يقتل في التصنيق والدانية عين التكنول حدا والدانية عين التكنول حدا و

ے المعلومات الادارية و تكنو لو حياتها المتقدمة من حاسبات آلية ومصغرات فيلهبة وإساليب أتصالات وعابته غضرر عنها من نظم وينوكوشبكات معلومات تسهم في التعرض للمشاكل الأدارية تتأثر وتتفاعل مع التكنولوجيــــا المعاصرة ونظمها المتقدمة ومسدى فاعلية اسممحمس الادارة والتنظيم والتضطيط المتبعة • ويتطلب كل ذلك البدء في ارساء خطة قومية مرشدة تراعى كل هذه المحاور ولا تقتصر على سياسة احصائية ال سياسيية للحاسبات الآلية فجسيب حتي ولو اعتبرت الماسيات الألية ال غيرهما من تكنولوجيا المعلومات ضعورية المالجة البيانات للتغطيط المركزي . ويلاحظ في مجتمع الادارة القومي

ويلاحة في مجتمع الادارة القريم ان مثاله لعوات كبيره رفطيرة في التنظيمات والإجرات المستقمة الله تمولل ويتبعد من تقدم وتطور الدولة نابيعة من استقدام الطرق واللوائح والتدريعات التقليدية الله القيمسة الله تطبقها اجهزة ومنظمات الدولية ويذلك بهم المعد من هذه العاملة الموالية

لطلب من بنوك رفظم المطرقة عن بنوك رفظم المطرقة المطرقة المقتمة على التكثولوجيد المطرقة المستوات القومية هي الاستراتيجية المدافقة ، أن أن صياغة استراتيجية وسياسة عامة وطنية المعلومات الدولة لتمثل للفهم القومية على المتنبية الدارية الدولة الذي سوف ينمكس إجابيا الدولة الذي سوف ينمكس إجابيا الدولة الذي سوف ينمكس إجابيا الدارية الذي سوف ينمكس إجابيا الدارية الذي سوف ينمكس إجابيا الدارية المتحديدة القومية القومية القومية الشومية القومية المقامية القومية المقامية المقامية

يجب أن تطور أية استراتيجية قومية للمعلومات لكن ترجه مسار الجاز المساور اللمعلومات المتروعات والبرام والانشطة بنهج توجيهي وتقسد بلغي مشترك يسميم في الادارة والتخطيط والتقطيط والتقطيط المات الادارية أن للورة .

لمركن المشاهد في البيئة الإدارية المربع أنه المسرعة أنه المسلومات الإدارية تسساعت منطقات والجهزة المواقع في انشاء وتطويرة على الشاء وتطويرة بالدولة في انشاء الجهزة مركزية بالدولة كالجهيسان المركزي للتنظيم والادارة والحجسان المركزي للمحاسبات ووزارة التخيشة بم جهالادارية المالية المالية المالية المالية المحاسبات معن في منطق معن المحاسبات معن عمن المحاسبات معن في المحاسبات معن في معنل عن بعضها البعض و لذلك المنات عمن عنه المعنسين صورية ولا يمكن عنه المعنسين والموات الادارية الالها تعمل في المنالية والمنالية المنالية والمنالية المنالية والمنالية المنالية والمنالية المنالية ال



انجازها الا من خلال استزائيجيــة رسياسة قومية واضحة للمعلومات الادارية ،

تتدأل الاهمية القصيدي
لاستراتيجية دوبيد
للمطرحات الادارية في مدى
للمطرحات الادارية في مدى
الفكاسها على تصمين الاداء الاداري
التخطيط والتخطيط وتقدرين
الإداريات والرقابة على المسحوات
القومية وكل ذلك يحتم على المحرلين
القومية وكل ذلك يحتم على المحرلين
القومية وكل ذلك يحتم على المحرلين
المحرمية •

ومن الملاحظ ان مسدى اعتراف المسئولين بنظم الملومسات الادارية

كاداة اسساسية في العملية الادارية لا يعكن تعلقية بين عملي وضحاها فعازات المهدن المعلقية الادارية الفوري - على ان هستدا الاعتراف الفوري - على ان هستدا الاعتراف الفورية تعلقة المارية القريب ان تعتدد على الموارد البشرية والمالية المتاهسة والمالية المتاهسة والمتابية المتاهسة طريق تطبيق الاسساليب الادارية طريق تطبيق الاسساليب الادارية ما استخدام الالوقية كفياءة كان المتعلقة والمتقارفة كان المتعلقة والمتعلقة والمتعل

مختلف مستوياتها في ماجة ملصة مختلف مستوياتها في ماجة ملصة لالادارية وما يمكن أن تؤديه لهم وما لالادارية وما يمكن أن تؤديه لهم وما واساليه معالجتها وكيلية استخدام واساليه معالجتها وكيلية استخدام تظم ويترف المطومات الادارية - بهذا المهم الواضع مكن أن تصبح خطم المعارفة ذات المناسبة خلم معابعة للعطليات ولا لاحتياج سسات التغييرة - والمتابع التطالب والاحتياج سسات التغييرة التغليات والاحتياج سسات التغييرة - التغييرة - التغييرة التغ

اتباع معاییر مرشدة عند شراء انهجزة ومعدات تكتولومیا المعلومات من حاسیات المیة ومصخرات فیطیت ورسائل نقل واستخساخ واقصحال در اساحة الملحة المیها بناء علی در اسادت المجدوی الاقتصادیة التی تعد لذاك

ـ عـــــدم الاعتماد على اجهزة ومعدات شركة مصنعة واحدة أو دولة واهدة تحاول الترويج لذلك بــــال تتويع مصادر الأجهزة حتى لايكون



خطة قومية لتطوير نظم المعاومات

هناك احتكار مفروض ·
- مطابقة وتناسق الأجهــــزة
والبرامج على الستوى القومي حتى
يمكن الاحــــلال وتبادل الخبرة
يمكن المحاب ·

القعوف على كل مقومـات الأجهزة والبراجم المتورة حمليــا والقدرة على تطويرهــــان وأجنيا والقدرة على تطويرهــــان وتكنيا المتعلقة المتنيرة - وعلى المتاليات المتلية المتنيرة وسيات التزود بتكنولوجيا المطومات يجب التراه بتكنولوجيا المطومات يجب الشركات الصفحة والتنجية وصحابيد الشركات الصفحة والتنجية وصحابيد المتنيا والإجب شراؤها على اساس مراسات المواجب شراؤها على اساس مراسات المواجب شراؤها على اساس مراسات

المؤان الاستخدام الأمثل لمسوارد المغلومات بلاعائية وكفسساءة يحتم تطويات نقل المعلومات تقل المعلومات وما يشتعل عليه مسن تكنولوجيت الاتصالات والماسيات الآلية وتضدير كل ذلك في استراتيجية وسياسسة المعلومات الم

وان تطوير شبكات الاتصالات في ثقل البيانات التي تتضمن النهايات الطرفية من بعد يعتم تطوير مصايد ومواصطات مرشدة الأجهزة والبرامي المشخدمة حتى يمكن تطابق وتفاعل النظام في تبادل البيانات على كافسة المعتربات القطاعية والمعلية والقومية والدولية على عد سواه ،

والدوية على هد معراء "
و أن الادارة الرشيدة و التشغيل الدارة الرشيدة و التشغيل المكتم المطومات المطومات المتحدوم المساء المسمع المتحدوم الرساء أسمن معليمة لمديات المتحدومات والتكنولوجا المستخدمة المطهرات والتكنولوجا المستخدمة على كافة المستويات "

لذلك يجــــب أن توضع معايير محددة تفضع لها مناهج ومقررات التعليم والتدريب من حيث النوعية والكيف والامكانيات البشرية والمادية الراجب اتاحتهـــا وذلك حتى مكن

اعداد لفصائين التوثيق والحاسبات الآلية النين تحتاج اليهم الدولة في ادارة وتشهد فيل نظم الملومات الإدارية •

هذاً بجانب تدريب رجال الادارة على كينية التعامل والاستفادة منها • ه حيث أن التعاون الدولي يعتبر من المغاصر للضرورية في الاسراع ينقل التكنولوجيا وتعاوير المسايير



للرحدة وتطابق النظم والشاركة في تبادل المعارف والخبرات لذلك يجب تضميلة في أية استراتيجية وسيأسة للمعلومات الادارية ·

وفي هذا الصدد فان كثيرا مسن التفادتالدولية وغاصة التصاليالام التحدة والجمعيسات التفصصة نظم الطومات ورائدة في تطوير فرائله يجها أن تحدد استراتيجيسا -ودنائه يجها أن تحدد استراتيجيسا وسياصة الملومات القرمية همسدة بها وكيفية الاستفادة منها حتى يمكن بها وكيفية الاستفادة منها حتى يمكن

الانضمام لمضويتها والمشاركة في لقاءاتها وتبادل خبراتها •

مسمات الخطة القومية للمعلومات الإدارية :

ان أى خطة قومية واقعية لتطوير بنظم المعلومات الادارية يجب أن تعتمد على :

على :

ـ بيانات مناسبة واقعية وصحيحة تبنى عليها التنبؤات والخطط الستقبلية •

- خطة وسياسة طويلة الأجــل لتطوير نظـــام قومى للمعلومات الادارية على مستوى الدولة •

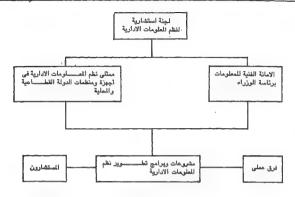
ريدارية سمع مستوى الموات ريخياب هذين العاملين يصحب الى حد كبير دراسة الاحتياجات المطلوبة لاية خطة قومية لتطوير المعلومسات الادارية "

وقد كان لصدور القرار الجمهوري رقم ۱۹۸۷ استه مراكز المناه مراكز المساه مراكز المساه مراكز المساهد الدارية للدولة والهيئات المسامة والمطابقة ويتمادات القطاع المساه في غياب استراتيجية ويساسة عامة تأن تضمية للمعلومسات الادارية تأن تضمية غير مفيدة تصد من الهيف الخلصور من ورائة و

لذلك يجب تدارك الآثار السلبية لهذا القرار بالعمل الجاد في تحديد الاهداف واسس ودعائم استراتيجية وسياسة رسمات الخطاحة القريمة للمعلومات الادارية حتى يمكن أن تشترشد بها الأجهزة والنظمات في انشاء وتطوير مراكز المطومات في والترشق بها •

وإن أية خطة قومية للمعلوصات الادارية يجسب إن ترتكز على بنية المسابسة ووضع المنطقة وتنتيذهما ومتايمتها بعضة مستمرة وما يتصل بذلك من أعداد الدراسات الملائسسة وتطوير النظام وتصيمها وتصديد المايير وما شابه ذلك .

رفى مجتمع الادارة المصرى يقترح أن تتمثل البنية الاساسية لتطسمير الخملة القوميةلنظم الملومات الادارية على النمو التالى :



فاللبنة الاستنمارية لنظم الملومات الادارية سوفتفتمريتحديد معالم الاستراتيجية والسياسة العامة العامة المسابقة على المسابقة على المسابقة على المسابقة على المسابقة على المسابقة المسابقة

على مهنية . ويقتر أن يرأس هذه اللجنـــة ويقتر أن يرأس هذه اللجنـــة ويقترية الاستطرية التي تقطـــد في فقرات ممصفر درير الدولة للتنمية الادارية ولشكل من رؤساء قطاعات الاجهزة المركزية للدولة المهتمة بالمطرحات وتكلوبوناتها على مصمترى الدولة وعلى وعلى وجه الشحصوص وعلى وجه الشحصوص وعلى وجه الشحصوص وعلى وجه الشحصوص وعلى وجها للشحصوص وعلى وجها الشحصوص وعلى وجها الشحصوص وعلى وجها الشحصوص وعلى وحدود وعدود وعدود

والاهصاء • _ مركز الملومات يوزارة المالية •

_ الجهاز المركزى للمحاسبات · _ وزارة التخطيط · _ الهيئة المصرية للتوحيد القياس

واللاسلكية قطاع التطوير *
- الإمانة العامة للمكم المعلى *
- الكانيعيسية البصست الملعى والتكنولوجيا من خلال المركز القرمي للتوثيق والاعلام للعلمي *

سيعقر والدعم مسهور سيعقر البرزارت السرائدة في مجال الملومات كرزارة الداخلية من خلال مركز الماسيات الالكترينية ، رؤساء الأقسسام الجامعية البيئة بتدريس علوم الماسب الآلي والترثيق والكتبات كما في معهسد

والترثيق والكتبات كما في مهسد البحوث والدراسات الاحصائية وكليه الأداب بجامعة القاهرة والكاديميسة السادات للطوم الادارية • • • للخ • _ رؤساء البعميسسات المهنية

روصحة في علوم الصامعيد الألق والملومات والمكتبات مثل الجمعيسة المعرية للحامسيب الآلي وجمعية الوثائق والمكتبات المعرية والجمعية

الصرية التكتراوجيا الطومات • - يعش الشخصيات العامة الهتمة

بتطوير نظم المعلومات الادارية ٠ وتقوم الأمانة الفنية للمعلومسات برئاسة الوزراء بسكرتارية دائسة لهذه اللجنة الاستشارية ويذلك يجب أن تندعم بتوسيم اختصاصاتهـــا ومستولياتها من خلال مجميوعة محدودة من الستشارين الذينيقومون بالدراسات السالارمة وتصميم النظم المتاج اليها ووضع المايير الطلوية والاشراف على فرق عمسل تختص بالبرامج والشروعات والدراسات للتى تقرها اللجنة الاستشارية كمسا تقوم الأمانة الفنية للمعارميسات بالتنسيق ومتابعة برامج الملومات الادارية في الأجهيسينة الاداريسة بالدولة ٠

اما سمات الفطة القومية قصيرة الأجل للمعلومات الادارية فســوف، ترتكز على تحليل وضع المعلومات الادارية في الدولة وتحديد متطلبات



٠ خطة قره

التطوير بعد التعرف على المسمحاكل الموجودة •

ويشتمل تحليل وضع الملومسات الادارية في الدولة على التقرف على الشوغت المالي لاتشطة وخدمسات الملومات الادارية ومركز الملومات والترتيق حتى يمكن التومسل الي صدرة دانيةة ومعادلة للطلبسساخ الملومات الادارية في الدولة وخاصة ما يتصار بما يلى:

ب ادارة وتنظيم الملومات الادارية ورصف بنية وتركب أجهزة الملومات

ومتطلبات القوى العاملة التي تنتج وتستخدم المعلومات وتوقعاتها من المعلومات اللازمة لها ٠

- القعرف على كل التشريف ات والقوانين واللوائح والقـــرارات الوزارية التي تدعم أو تعد أو تعرقل التفطة العلومات فيما يتصــــل بانتاجها وتوصيلها وترزيمهـــا وخدمتها

- مسح براميج التعليم والتدريب الموجهة الخصائيي العلومسات على كافة نوعياتهم ومستوياتهم ،

- التعرف على تســـــهيلات تكنولوجيا المعلومات من حاسسبات المية ومصفرات فيلمية واسساليب اتصالات متقدمة والمترفســـرة في المرائة ٠

- قحديد العوائق والقيــــود الاجتماعية والادارية التي تؤثر على

تصميم نظم الملومـــات الادارية والاستفادة القصوى منها ·

ة لشطوب نظم العلومات

ــ التعرف على نفقات ومصروقات الدولة في مجال نظم الملومـــات وتكنولوجياتها وتقييمها •

وسوف ينبثق من دراسات تحليل وضع المعلومات الادارية في الدولة عدة أدلة وقوائم هامة منها :



ــ دليل مصادر البيانات والملومات الادارية •

ـ مليل بالأجهـــزة الاداريـة والهيئات العــامة والمودـــدات الاقتصادية ·

قائمة بالبرامج الآلية المستخدمة
 أن الأجهزة الحكومية ومنظمات
 الدولة المختلفة •

- قائمة بملف الشرطة والاسطوانات المغتطة وما يها مسن معلومات ثابتة تتوفر لدى اجهسزة الدولة •

- دليل بأجهزة ومعدات تكنولوجيا الملومات من حاسب بات آلية ومصغرات فيلمية وما شابه نلك ·

من كل ذلك يمكن تحديد متطلبات التطوير المحتاج اليهسا والتي يمكن تحديد معالمها وسماتها فيما يلي:

- تحديد متطلبات معايير التوحيد القياس لما يلي :

 نظم التوثيق وخاصة ما يتمال بالتزود بمصادر الطومات ومعالجتها (فدرسة تصنيف تكشيف) وأنتاجها -

 التجهيز الآلى للمعلوم سسات وخاصة المتعلقة بالإجهزة والمعدات الستخدمة ونظم الاتصال المباشر On-line ومواصفات البرامج ونظم التشفيل

_ تحديد أولويات التطويروالتمويل الملازم •

ـ تحديد مكونات واساليب تأهيل وتدريب القوى العاملة المتخصصيمة أو المستفيدة من نظم المعلومسات الإدارية .

اما سيمأت الخطة القومية طويلة الأهل للمعلومات الادارية فتتمشيل في تصميم نظلسام الملومات الإدارية القسسومي وتطويره غسلال شبكة نقل الملومات الإدارية تترابط وتتفاعل فيه مراكز الملومات والتوثيق التي تنشأ في الأجهزة الادارية والهيئات العامة والمطيات والوحسسمدات الاقتصادية طبقا للقرار الجمهموري رقم ۲۲۷ لسنة ۱۹۸۱ بحیث تتکامل إعن طريق توحيد نماذج مدخلاتها من البيانات ونظم معالجتها ومغرجاتها من الملومات والتقارير طبقيي لجموعة من المعايير الموحدة المرشدة التي تعد لهذه الأغسراض • ويذلك يمكن تنسيق ومتابعة آداء ونمسسو النظام بواسمطة الأمائة الفنية للمعلومات برئاسة الوزراء .

وفى اطار تعميم نظام المعلومات الادارية القومي يمكن التعميمسوض للمشاكل الخاصة بما يلي :

Data • تبيانات

_ اعداد معايير موهـــدة التجميع البيانات وطرق تخزينها *

_ انشاء نظام تكويد أو ترميز موحد للبيانات وتقرير الثفرات المعياريسة الفاصة بذلك *

اعداد جداول التمسويل او الترجمة الآلية لتأكيد المطابقة والتقاعل بين مجموعات مختلفة عن المعايير •

البرامج الجاهزة Software

_ تطوير البرامج الجـــاهزة الضمورية للعمل في نظام العلومات الادارية القومي (أي اساليب ادارة ملفات البيانات ونقل المعلومات مسن حاسب آلمي لأخر والاتعــال بين

المحاسب الآلي والمنهايات الطرفية ٠٠ المغ) '

تقرير وتطلق الآلية الآلية الشتركة •

- تطوير البرامج للتمويل والترجمة بين النظم المفتلفة •

الأجهزة وخطوط الاتصال Hardware and Transmission

وخاصة ما يتصل بالأجهــــزة والمدات الشتملة على وحدة التشغيل المركزية وأجهزة الادخال والاخــراج والأجهزة الساعدة •

تحديد الأجهزة الولجب ستخدامها في نظام الملومات الادارية القومي و الذاكرات الكبيرة أو الصحـــغيرة والنهايات الطرفية ١٠٠ للم) .

- تحديد نوعيات الجهزة المسفرات الفيلمية أو الاتصد - الاواجب توفرها •

- التوحيد القياسي والمابير التي تستخدم للتفاعلات بين وحـــدات الأجهزة الستخدمة •

والجدول التالي يدين انشــــطة مجالات التطوير الطلوب تعديم نظم معلومات ادارج سواء علي مستوى المنظمة أو السترى القطاعي والملي أو المعتوى القسومي و ويلامظ في

للجدول ان المعيد الأول يشتل على مجالات التطوير المطلوبة والمصدود للثانى يبين وصفا مفتصرا لهوسذا التطوير والمعود الثالث بيين المسترة الرغية عاسمة خلال أعوام مصسن صنة الاساس •

٦ _ الخلامية والتوصيات :

اثبتت كل المؤشرات والممارسات الادارية أن أي أصلاح أو تنميسة ادارية لايمكن أن تتم وتتحقق في

معزل عن توفر نظم وخدمـــات معلومات ادارية نتسم بالكفــساءة والفاعلية في امداد الكوادر الادارية على معتلف مستوياتها ورخائفها بالمعلومات الادارية المحـــمومة والملائمة والفورية .

ولذلك فازر أي جهد في ارساء أية خطة قومة للتنبية الادارية بهب أن يرتكن على تطوير خطبة قومية للمعلومات الادارية في الأجهبسزة الادارية في الأجهسات الاحامة والمحلوات والوحدات الاحامة في والمحلوات والوحدات الاقتصادية في الدارة *

وللعلومات الادارية التابعة من اللعلومات الادارية التابعة من الادارة الادارة الادارة الادامة المتار عزاماً متفاعلا ومتكاملاً مم مجتم المطلومات المقومي المدني يضغل على المطلومات المقيمة والتكنولوجية والمقاينية والمقايلجيساته والاعلامية والمتلولجيساته يؤكلولجيساته المتلوميات المنة ومحمدات عليمة ورسائل المسالات المنة ومحمدات المنابع ومنا المسالات المعاملة معاصرة والمنابعة المنابعة المعالمات المنابعة وتتكامل المعاملة المقالمة المعالمية المعالمية

للمعلومات الادارية يهب اريسترشد ياستراتيمية وسياسة والهسسعة موهددت للمعلوسات تهتم بابراز الأهداف وتعديد اولويات التطوير والغنجات وتنسيق وكتاسل انقام وتطوير المعايير والادوات وترشيد الاستخدامات والاستغال الأهلسال الاستخدامات والاستغال الأهلسال الاستخدامات والاستغال المقلسات على التقساد ويث الوعي بالعلومات على المقلسة ويث الوعي بالعلومات على المقلسة المستويات الادارية وتأهيل

وأى جهد لتطويز خطة قوميسة





جدول انشطة تطوير نظم المطومسات الدازية

العام المالي					
السنة الرايعة	السيئة الثالثة	السنة الثانية	السنة الإساس	الومسيق	مچال القطوير
					معالجة الوثائق الادارية :
				تطویرنظام معلومات وثائقییساعد فی هفظ الوثائق والســــــــــــــــــــــــــــــــــــ	نظام فرعى لاعـــداد بيأنات الرقابة على الرثائق الادارية ·
			4	تطوير نظم معلومات تساعد عند استخدام النظم السابقة في استرجاع عناصر معينة ومعددة من الهيسانات المتعملة بفترات زمنية وموضوعات معددة •	ـ نظام فرعى لاسترجاع المعلوم ، من الوثائق الادارية ،
			4	يشتمل على حسابات الأجرور والرتبات الماملين في الوهردات الادارية والمتطات •	مغالجة معلومات الافواد : - نظام الأرعى الكثيسوف الاجسور والمرتبات ا
				تط_وير نظام معلومات يتضعن بافات مفتصرة عن السياة الوطيلية للعاملين وتغزينها على اشرطـــة واسطوانات معقطـــة حتى يمكن الاستقادة عليا في تشطيط القـــوى العاملة واختيار القيــادات الادارية كمايسمع باعداد بيانات لحصائية عن القرئ العاملة واي بيانات لدوية عن الإدارة عن الادارة عن القراد كمفرجات المنظام .	د خطام فرعی لاعداد بیانات الاقراد •
	-			تطوير نظام معلومات كالسابق يماعد الادارة في التجرف على الاقراد دوى المهارات والمهرات والكفاءات المعينة يساعد في ادالهم الافراد -	- نظام فرعى فلتميينات ٠
-		-		تطسوير نظام معلومات لتضطيط القرى الماملة يسبياعد الادارة في تحديد اعثل الطرق في الاستقادة من القرى العاملة •	ـ نظام فرعى لتغطيط القــــوى العاملة

المام المالي			ألومسف	مجال التطوير	
السثة الرابعة	السِنة (لثالثة	السنة الثانية	السدة الإسباس	,	
				تطوير نظام معلومات آلى يساعة في الحصول على بيانات عن الواد معدلات النظام الحريبية على المساعة وترفير المساعة وترفير المساعة والمعلونات معنطة وترفير النزوء بيانات الواد والى بيانات المال والى بيانات المال الى بيانات المال المالية المساعة كمذرجات ويسمح النظامات المناقع منالية المساعة والنظام المعلومات يساعد عند استشارة وتعطح فوري المغانية المناقع المساعة في المالية وترزيعها وتصديد خطط المناقية والمساعة عدد المغذون	الرقابة على المواد : لل نظام فرعى لاعداد بيانات الرقابة على المواد ، لل نظام فرعى لتخطيط المواد ،
				تطوير لغة اكثر ملائمة للمساب الأمسائي (Copt الأمسائي (Copt المساب المسا	معالمة المعلومات الإهممائية : المداد لغة وسيطة للمساب الاهممائي : الأهمائي : الأعلى الاهمائي : المدواسة :
4				تطوير نظام يساعد في تقسرير امتال الطوق فاعلية في الاستفادة بوقت العامب الآلي عندما تستخدم عديد من النظم *	- نظام جدولة العاسب الآلى ·

كخطة قومية لتطويير نظم المعلومات

وتنمية وتدريب القوى المنساملة المتخصصة وتدعيم وتقوية المساركة والتطابق مع النظم والتطبيقسات الدولية .

كما أن اعداد أية خطة قومي.....ة للمسلومات الادارية يجب أن يركز على توفر بنيه أساسية تسهر على ارساء استراتيجية سياسة لها وتضع ممالم الخطة وتحدد برامجها وتعمل على متابعة تنفيذها يصلة مستمرة على متابعة تنفيذها يصلة مستمرة .

بعيث تقرير المُغلة من تعليسال وتحديد متطلب الرضع العالى وتحديد متطلب التطوير بعد التعرف على المُشاكل من مملة تعديم وتطوير القديم المنافقة المنافقة

البيانات ونظم معالجتها ومخرجاتها من المعلومات والتقارير التي تحتاج البها الادارة في رسم المسياسسات واتخاذ القرارات وآداء المهام

من هـــذا العرض السريع يمكن أن نستخلص التوصيات التالية

الاهتمام بالمعلومات الادارية
 كمورد قومى هام وتضمين ذلك في
 أية خطة قومية للتنمية الادارية

اعداد استراتیچیة وسیاسیة
 واضعة ومعددة ترسخ خطة قرمیة
 تظویر نظم الملومیسات الاراریة
 للاجهزة الاداریة والهیئات المسامة
 إلماهیات والوحدات الاقتصادیة فی
 المولة •

 المول

العمل على ارتباط وتفاعل ايـة
 خطة لتطوير المعلومات الادارية مع
 مصتمع المعلومات القوميوما يتضمنه
 من معلومات علمية وتكنولوجيــة
 من معلومات علمية واعــــالمية
 وتظيفية وثقافيـة واعـــالمية
 وتكولوجياته التطورة .

▼ تتسمالخطة القرمية للمعلومات الادارية بالتحوف على الوضعيص الشاكل الموقع والمعرفة والمستحدد الشاكليات من مناسبات مسمية وتعدم نظما معلومات ادارية قـــرمى يمتضن مراكز المعلومات ادارية قــرمى ونظم وخدمات المعلومات الاداريــة المعلومات المعلومات المعلومات المعلومات المعلومات الداريــة المعلومات ا

قعد الغطة القومية للمعلومات
 الادارية من خلال جهد جماعي منسق
 تشترك فيه كل اجهزة الدولة المركزية
 المهتمة بالمعلومسيات الى جانب

الاستمانة بالغيرات الحلية الميزة في هذا المجال والمصلوب على المشورة المفنية من منظمهات الامم المتبلة المنتلة المنتلة المنتلة

■ تعد الفطاة في اطار تنظيمي بيدة لها السلطات والمسلطات والمستويالاتنانية المتصلحة والتستيووالاتنانية وللتابعة ويقترح أن يكسون ذلك للأملة الفنية للمعلومات برئاسسة الوزراء تحت رعاية وزارة الدولسة الادرية الدولية الادرية الدولية الادرية الدولية الادرية .



التنظيم السياسي وإصلاح الجهازالبيروقراطي المصري

اشرنا في مقسالة يعتوان «حول اصسلاح البهسان الديروقراطي المصرى: القصوفي التقليص ليس هو المنطق و والتي تشرت في العدد الاولى من حجية البعوض الادارية ، قصبت اعتقاد القائمين بعصليات الإمصلاح الادارية ، قصبت اعتقاد القائمين بعصليات الإمصلاح الاداري في مصر ان هذه العملية تعنى ققط تطوير الهيكل التنتيمي للههسان المحسلاح المصلاح الاداري ورقم تعددها والاداري المقلقة الابراة من الصحوبة بدكان افقار على مع معرفة القائمين بعمليات الإمسلاح الاداري وشعورة أحداث تقيير يحبري في هذه على عمل وخاادة الواحل وشعورة أحداث تقيير يحبري في هذه على عمل وخاادة المساح المجهلة الاداري وضوروة أحداث تقيير يحبري في هذه المقائميات الإداري وضوروة أحداث تقيير يحبري في هذه المقائميات الإداري وضوروة أحداث المساح المجهلة الاداري وضوروة أحداث المساح المجهلة الاداري

يهده المقبرير المقبل لعدم الاهتمام المهدا المقبرات هو أن اعدات تغيير أن المدات تغيير أن المدات تغيير أن المحوامل المعين أسميل بكثير من المحوامل والمتعناء المحيام المعين أن المحيام المعين أن المحيام المعين أن المحيام المعين المحيام المعين المحيام المعينات المحيام المحيا

لتندنة لاشاء تنظيم مسياس أن لتندنة لاشاء تنظيم مسياس أن مصر مثلث قروة ۱۹۷۲ بهيف أيضا أن مدد المحاولات قد مشلت أن تبين التنظيم السياس أن أمسلات أن ليبيسبة التنظيم السياس أن أمسلاح الجهاز الاداري و السبب أن ذلك يرجسح بالدرسة الاداري ميثة التحريد بالاتصاد اللهست التحريد الاتصاد اللهستاد اللهست التحريد الاتصاد اللهستاد الإلى اللها أن التنظيم اللهستاد الإلى اللها أن التنظيم اللهستاد الإلى اللهستاد الهستاد اللهستاد اللهستاد اللهست

العربي) كان الهدف من انشائه هو تنفيذ برامج وسيسسياسات القيادة السيباسية • ومن هذا كان اهمال دور التنظيم السياس كاداة للرقابة على اداء الجهـــار البيروقراطي وكأداة لتوجيه وتصميح هذا الاداء وبالمسرغم من حمي التغيير التي امنابت التنظيم السياسي (رخاصسة الاتماد الاشتراكي العربي ف اعوام 0 1970 , 1971 , 1974 , 1970) رائتي كان من شيمن اهدافها اعطياء التنظيم الصلحيات التي تمكنه من القبام بدوره كاداة المارسية الرقابة الشمبية على الجهاز الاداري ، الا أن شيئًا من هذه الشعارات لم يتمقق ويرجم ذلك الى أن التنظيم السياسي

د. سعير فربيد کادبيهِ السادات

نفسمه قد انشىء كتنظيم بيروقراطي بقران صادر من القيادة السسياسية وليس كتنظيم سيسياسي ناشيء من القاعدة • هذا بالإضباعة ألى ان الاعمال اليومية داخل التنظيم كأنت تتم وفقا للاجراءات الادارية المتبعة في المهاز الاداري ، ولم يكن للتنظيم دور علموظ في رسم السياسة العامة للدولة حيث اقتصر دوره على تنفيد السياسة التي يتم وضعها بوأسطة مفئة صغيرة من ألقيادة السياسية • فالتنظيم السمسياسي بهذا المني لم يضرج عن كونه تنظيما بيروقراطيا لا يفتلف اختلافا جوهريا عن الجهاز الإداري كاداة لتنقيذ المسسياسية • وقد سيساعد على عدم قيام التنظيم الســــياسي بدوره في الرقاية على _ وترجيه _ الجهــاز الادارى ان غالبية قيسسادات التنظيم كانت هي نفسها قيادات الجهارُ الاداري •

أن أي مماولة ممادلة لامسلاح المهاز البيروقراطي المصرى يجب الاقتصر على المصل هي المصدائد يقيير أن الهيئل التنظيمي وحده ، بأن يتحدي ذلك التشميل المقدول الماروزية المن تراريط المناورية المناورية المناورية المناورية المناورية المسلمات والماروزية المسلمات والماروزية عامل المناورية المسلمات والماروزية على الانكتار والماراوزية والماروزية على الانكتارة المناورية المناورية على المناورية والمناورية على المناورية والمناورية والمناورة المناورية والمناورة المناورة المنا

المسئونية الاجتماعية للصهفوة

البعد الغائب ف

اولا ـــ مقدمه :

لا ينح احد ان هناك بشكلات كلية في اداه الجهاز الاداري سواه في مصر او في أي مس ال الدول النبية - بل أن النشل في الاخت بخطط التحديث ان النشل النبية الاجتماعية والاتصادية يرجع في أساست لاسبيات يرجع في أساست لاسبيات مولم ادارية - وهند مطاوة مؤسساريع التنبية الاجتماعية مساريع التنبية الاجتماعية مساريع التنبية الاجتماعية ساؤين تجرين :

ا سنماهي على وجه التحديد البنود التي يمكن أن تدرج في بمسلط أو مقام معادلة انتاجية أي من هذه المشروعات هل تتمثل أساسها غيما ينتجه المشروع من سلع وخدمات ، ام أنها تد تشمل أيضا العوائسد التي تعطى لمنساصر الانتاج المشتركة في العملية الانتاجية والتي قد تعتبر احيانا من التكاليف ؟ فبنسد الاجور مثسلا قسد يحمعه من الدخلات في بعض معادلات الانتاجيــة بصفته تكلفة وتد يحسب من المخرجات في معادلات أخرى على أساس مسدى اشتراك المشروع في تحتبق أهداك تومية أو محليسة تتعلق بالتسوظيف الكامل لعوامل الانتاج وخاصة الايدى العاملة ، والى جانب هذا نان هناك أبعادا تنموية (التصادية واجتماعية) قد تتحقق نتيجة انشاء المشروع ،

ولكنها لا تؤخذ في المسبان عند حصر مخرجات المشروع أو عند حسساب التكلفة والمائد لهذا المشروع فقسدرة الشروع ملى تحقيق أهداف كالتعبير من انتصار الومي والارادة والقسدرة على بث تيم تثموية في بيئة تسد تكون متخلفة الى حد ما « مثل انتشار قيم أحترام الونتت والتخمليط وروح التفكم المامى القائم على مواجهة الشكالت بدلا من انتظار الحلول من الادارة العليا » كل هــذا لا حساب له في المخرجات ، وكذلك المحال في انتشار تيم كالرشيد الاقتميادي والتماون البناء بين جماعات بشرية قد نتجمسع لاول مرة في أعداد كبيرة في مكان واحد كالمسنع أو الادارة المحكومية المطيسة الجحديدة مما يحتصاح الى المغصابة بحساب وتوجيه التفاعلات الاجتماعية وديناميكياتها التوجيه المسليم . كل هذا لم يكن يؤخذ في الاعتبار كمخر حات او اهمداف حيسوية للمشروع · وكان حساب المخرجسات الاجتماعيسة لاي مشروع يكتفي بحساب دور المشروع في شيق الطرق وبناء المساكن والنوادي للماملين به ،

٣ – وبن ناحيسة الخسرى قان بن المصورة بحكان عياس كل البحر وانب للشووية التي تتعقق نتيجة التشارية وانب المشروعة عيا يتعلق بجوانب الإجتماعية بما كان يؤدى الى اهميل الإجتماعية بما كان يؤدى الى اهميل المشارية عالم الموامل استد حصسات التي هدف عالم المنا تقائم هدف الموامل استد حصسات المرجفة ، وهشا تثور التقضية .

الاساسية المتعلقة بتقويم أي مشروع قبل انشحافه ، وهل يتوقف المائد منه على جائزته من سلم و فخبات و ملى مدترية من سلم و فخبات و ملى مدترية ملى تحقيق الأمراع ألا تكن هدف المنتجة لمسبيات أي مشروع بدف اللا و مراجع المفات المواجع من مائزة مسحوبة تياس المفات من مائزة مسحوبة تياس المفات المراجع المناسبة مناسبة الشيام المفات المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة الإنتاء و المخاطبة الإنتاءية الانتبوية المصودة من منا المناسبة ولل المواد من منا بالاستعالية المناسبة المناس

من التحديد الذي يواجه المستود الكري وإجه المستود التحديد الذي يواجه المستود المدارية أو أي دول المبيد وهذا التحديد في المنازعة وهذا التحديد في الادارة والذي المتحديد في منظم الإسلوب المتليدي في نصاط المبيد الدارية من يبلغ سيستمان لمبيدا المواجع منظم التحديد من يبلغ سيستمان المواجع منظم التحديد من يتلبغ المواجع منظم التحديد في المبيدة المواجع منظم التحديد في المبيدة المواجع منظم التي مستفرات أي مسابلة على المواجعة على الماديد من المواجعة على ا

يحصل على اعلى انتاهية ممكنة . فهشكلة الدير المرى اذن اجل من هذا واعظم شالنا كما يظهر من الفترتين

التاليتين :

أ -- أثبت الكثير من الدراسات أن مشكلة الدير في الدول النابية وبالذات في مصر ؟ هي أنه مغروض عليه نوع منطف من المدخلات بحيث يسمتحيل أن تتحقق من المالية أي نبوذج اداري في ظل هسذا اللون من المدخلات ، أن

الإداريسة فخسالسدولس السناميسة

محاولات الإصلاح والتنمية

هذه الدخلات نفسيها هي التي ادت التصادي واجتساعي في التي التت المرية نقد ترسولية كي واجتساعي في التي المدت و المدالت بشكل جذري رقم تتغير هذه المخلات بشكل جذري رقم تتغير هذه المخلات بشكل جذري . وقد المدالة الميل الادارات . وقد المدالة المدالة الاداراة المسرية في تغيير نسوع حدد المنط الاداراة المسرية في تغيير نسوع حدد المنطاب التمسيح الكثر ملاءمة للقضيات التنسة .

بل أن كل تنظيفت الفعل الاجتماعي تد أفقت في تعجم جلول لهذه ألشكلة فرغم أن هذه التنظيفات تقديم عسلي وجود تأثير عبادل بين اللسق الاداري ورين البيئة التي يستحد منها حدفاً التأثير إلا أنها أم تين أنجساء حدفاً التأثير إلا أنها أم تين أنجساء حدفاً المتأثير ورجهمه بم أن أن الواضع جعد تجربة بالاداري في مس أن التأثير قد أنجساء كلاداري في مس أن التأثير المتكين من الأسادي ويحجم كليد، بهنا المائير المتكين من الأسادي كليد، بهنا المائير المتكين من الأسادي الاداري للينة مصسحود أن لم يكن

بحرد التمايل عدم هذه المنطلات والاسرك ليس ضو بحرد التمايل هذه الاساس هو مدافع القبر الاجتباد الذي يكون هدمه الاساسي هو تحقيق الذي يكون لا يعتم كسير البالتاسي المساسية المولدة بن التمايل مع هذه المنطلات بالشياسية الذي يحقق له اكبر ربع بمكن ، غاذا التشرس في هذه البيئة تهم كالمصوية والرشصوة والوسيساة لمقة ان ينها قمة المنافعة المقادية بينا

د. محمد حمناوی کاریم السالات

بتغيير هذه القيم بقدر ما سيحاول أن يتعلمل مع هــذه المدخلات لماسته الخاصة ، وذلك انه لا يعنيه كثيرا ان يتحمل مبء تغيير هذه القيم خاصية أذا كاثت تتيح له بعض المزأيا التي ما كان ليحصل عليها لولا انتشار هذه القيم في هذه البيئة ، وانها سيقع مبء تغيير هيكل التيم هذه على المدير المرى تقسيه الذي يجب أن يكون واعيا بالبعد الاخلاتى والاجتمسامي الذي يتمثل في احساسه بأنه مسئول عن ممارسة نوع من التاثير المادف الى تنتية محفلات النمسق الادارى من الشوائب التي تاتي معها من البيئة والتى تموق أهداف التنبية الاجتماعية والانتصادية والسياسية .

أذن المتحدى الذي يواجسه الدير السري يطرق الن ينظر السري يطرق الخير بيئة السني المراقب من المير بيئة السنية الادارى من قيم النخطك وكأنها مجرد الله الدين أو بحسكم المصمو ولكن المورض المين من عرب المستقد يوقف على تياب مستقل المستقد ورسالة يتوقف على تياب على المستقد المورض المن المستقد ورسالة يتوقف على تياب على المستقد إلى المستقد ورسالة يتوقف على تياب على المستقد المنا العرب على المناس على المناس الم

الصفوة الادارية ، هذه الظروف التى تنبع من أبعاد ثلاثــة تحــدد الملامح الاساسية لعملية التنمية (٢) :

ته المستحدد غايات أو أهدانا تنوية تمكس إرادة شمب عالى طويلا من التخلف الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ، ويقسم وبالظام تجساه الغارق الرهيب بين واقصه وراقسم مجتمعات الحري تبلك القوة السياسية والتفسيح الإجتماعي والزياهي

٧ ... رفض الواتع الذي تمكس... مدخلات المملية التنبوية والذي ماق التنبية عن أن نتحقق في... مضى من عقود ما بعد الاستقلال .

٣ — تقديم الحلول التنسيوية الني تحلول الطوير من هذه الشكلة و الشكلة و الشكلة و الشكلة و الشي تحلول الموجود با يقي من موارد الشولية و الإستفادة منها المصنوب من موارد أستفادة منها المصنوب المستفرة منهكة لكن يمثن تحقيق اللهو ليس بلقطوة المحدادة السابقة و لاحش بالنظرة السرمة المتلالة المسابقة و لاحش بالنظرة السرمة المتلالة المتلالة المتلالة المتلالة بين السحول آلمت حديدة و الدول المتلالة بين السحول آلمت حديدة و الدول الميارية الميا

اذن ندور الادارة في الدول النابية اليس مجرد التمامل مع واقسم الحال بل يكبن دورها في رفض هذا الواتع والعبل على تغييره بأسرع ما يمكن .





المستولية الاجتماعية للصفوة الإدارية

ومن هنا يبرز البعد الاخلاتي لدور الادارة في الدول النابية وخاصسة في مجتمعات موارد مصدودة مثل المتعنى المحرى ، هذا البعد الاخلاقي ينبطر في انصاباها مع فيات واصداف وليس جرد و اتم تضعر بالحرية في ان تتبله كما هو او تتركه وتبعث من غيره ...

وانما عليها مسئولية تجاه هذا الواتع لتغييره وتطويره بما يسمساعد عسلى الاسراع بالتنمية .

ثانياً ــ احاف التنبية الادارية:

حتى أو لم نرفع في التاثر بالنماذج التنموية المستوحاة من تجربة السدول التى تقدمت مُعلا فســـوف يكون من المنيد حقسا أن نرجسع الى خبسرات الاسلاح والتنبية الادارية في هـــذه الدول (٣) ١ ان قصنة الامبلاح للنبو (في كل من الولايات المتحدة الامريكية والمانيا الفيدرالية وقرنسما وبريطانيا) توضم لناكبف تطسورت الاجهزة الادارية في هذه الدول من نبط يتسم بالحسوبية والفساد والتسلط ، الى انمساط أخرى اكثر موضسوعية واكثر كفــــاءة وأكثــر ديمقراطيـــة . ان الامسلاحات الكبرى في هدده الدول كانت تبغى أساسا الوصول الى درجة عالية من الكفاءة تجعل الجهاز الادارى تادرا على تنفيذ اهداف وسياسسات السدولة التى تحسددها السسلطات السياسية .

وحقى في الدول النابية قشد ظهرت الامريسة تحتيق الكساءة في الجهاز الامرادي كمطلب اساسي رغم اختلاط اهداف الجهومتين بن الدول (الفتدية رالنابية) ، فيينيا كانت قسايات دول اروريا الغربية في العربي الثانين عشر من التوسسسے والناسست عشر هي التوسسسے الاسستمباري والقسوة المسكرية الاسستمباري والقسوة المسكرية المتداد النافرة السياسي ، على القطة الاساسية للسدول النابية في الشعابة

اللتشي من العرزن المضرون هي بالتأكيد الاجتباعية الاجتباعية الارسادية ، رغم أن كفاءة المجبان الارسادي كالماء المسابعيا في المحالين الإنجازي كانت شرطبا الساسبيا في المحالين الا انها في الريابا اكثر ضرورة والمحاط ال الدول المنامية علما المجالية معالمة المسابعة في مسابعة و يتظهر متياد اساسا في صيافة و يتظهر متيادة أن الوحلية المطلوبة .

ولا يخطف الوضع في مصر كثيرا عنه في أي من الخول التنابية الافري ، فينذ ما يه أي من الموات المسيحة التنبية التنبية من المنطقة النبي أن ذكر عالم التضايات التنبية المسيدين ، ولتسد التنفيج من البداية السبه لا يسجيل عن الإدابية السبه لا يسجيل عن الإدابية السبه لا يسجيل عن الإدابية المساوية دعلى الجهاز الإداري الصفوة المنابية الإداري الصفوة المنابية الإدارية في سبيل تحتيق هذه المنابة الإدارية في سبيل تحتيق هذه المنابة المنابة على الإدارية في سبيل تحتيق هذه المنابة المنابة

ومنذ هذا التاريخ تمددت الاصلحات المسلحات المسدولاغة ببددا الجدارة (بدلا من المستوبية) المبتداء من القائون . ١٦ أستا ١٩٥٨ أن الشائد المهدد الموافق المبتدا الموافق المبتدا المبتدات كانت المبتدا المب

(1) الموضوعية:

وهي تعنى أساسا اختفاء الإعتباد مسل المسالاتات الشخصية ال المصويية في السؤك الاداري ويثباور معياً المؤخوصية أساسا في بدل الجميدارة الشايعية المسال الشايعية في كل الشايعية الأدارية وسلوك الصنوة الادارية وسلوك الصنوة المساسات الادارية وسلوك المساسات الادارية وسلوك المساسات المسا

(ب) النظرة العلمية:

لعل من الايسر اقتباس نظريات ومبادىء وقوانين الانسساق الادارية المتقدمة لمسياغة وتنظيم الاههساة الادارية في الدول النامية ، ولكن هذا ار، يغلُّم في الارتقاء بكفاءتها لتمسيح عادرة على تحقيق الغايات المقهودة عليها ، انهسا الواجب أن يتعبسق السيستولون في هذه الدول في فهم وتحليل الظواهر الاداريسة المحالسة ومعرقة مدى التأثير المتبسادل بيتهسا وبين البيئة التي تعمل نيها بأيمادها الاجتماعية والانتصادية والسياسسية حتى يمكن تلمس الوسسائل المكنسة أرغم الكفاءة الحتيتبسة والانتاحسة الحقيقية للاجهسزة الإدارية في هسده الدو ل.

(ج) التكامل والتنسيق:

بين حركات أجزاء النسسق الاداري فى اتجاء أيجابي محسسوب ، وكذلك التكامل والتنسيق بين هذا النسسق الادارى وسائر الانساق الاجتمامية والاتتصادية في حركة متناغبة . غبن غير المعتول أن يعمل كل نستق بمفرده في اتجاه يخالف اتجاه الانساق الأخرى دون أن يجمعها هدف وأحسد وحركة واحدة وأيقاع واحد فنظله الادارة لا يعمل بمعزل عن نظهام التعليم ولا بمعزل عن النظام السياسي ، ، النع ، ولكن الى اى حد يمكننا ان نعتبد على هذه المايير ؟ اذا كنا تريد أن نكون واتعيين معلينا ان نقبل بحتيقة ان الموضوعية المللقة (والتي نثزع الغرد من كل انتمساءاته) والنظيرة العلمية النتية (التي تغلل اعتبارات ضعف الطبيعة الانسانية) والتكامل والتنسيق التأميني (اللذين لا بدمان ثفرة في النظام المطبق) ، كلَّها لا توجِد في الواتع ، ولكننا نسستطيع التمييز بين درجات وجود هـــده المعـــايم في المجوعات المختلفة من الدول ، معلى سبيل المثال فدول المجتمعات الصناعية تستأزم وتتبنى في الاغلب درجــة أكبر

من شم وط الكفاءة مها تثبلاه دول المحتممات الزراعية ، ولهذا بسدات الدراسات الاجتماعية بمقسابلة هذين النوعين بن المجتمعات وبدأت تسبغ صفات وملامح للمجتمعسات الناميس بصفتها مجتمعات زراعية او ريفية أساسيا ، والمصابح الاساسية المستخدمة في هذه الدراسات مستهدة مدر سحتین تهشیلان ایدیو لودیتین مختلفتين الى حد ما ، المدرسة الاولى تعتبد ملى الفكر المساركسي وترى أن الاسماب الاجتماعية للتخلف ترجب اساسا الى استفلال البلاد المتسدمة للدول التقلفة واستغلال المساطق المتحضرة السلك الاقسال تسحضرا

والدرسيسة الثانية تعتمد على فكر التطوريين المدثين (٤) . The Recent Evolutionists

(ابتداء من ماكس ويبر الى تالكوت بارسسوئز) وائتی تستفیض فی شرح كيفية تفاعل المتفسيرات السياسب والاتتصادية والاجتباعيسة بشكل تطوري يؤدي أما ألى الأسراع بعملية التنبية في بعض الدول أو الأبطاء بها في دول المري ،

اذا كانت غايات النسسق الادارى تتمثل في التيام بكفاءة بدوره الطليمي القائد في التنبيُّة ، وأذا كان عليسه أن يستعين في سبيل التيام بجدية بهذا الدور بمعايم الكفاءة والتي تتبثل كما قلنًا في الموضوعية ، والنظرة العلبية والتكامل والتنسيق نها هي العوامل والاستباب الحقيقية التي مساقت الانساق الإدارية من القيام بهذا الدور وبهذه الكفاءة المطلوبة في الدول النامية وباهى العوابل والاسباب التي أدت الى أزدهار وتقدم الدول التي تقديت غملا وهل يبكن أن نستفيد بتجربتها السابقة في ازالة الموقات أمام كفاءة الاجهزة الادارية في مصر 1 أن ألاجابة السريعة عن طريق استراد الإشكال والهياكل الموجودة في النسنق الاداري الحديث في الدول المتقدية بعدو أنهيا لا تستطيع إن تضمن أن هذه الهياكل الحديثة ستتوى بالوظائف المعددة لها بدلا من الهياكلُ الاجتماعية التقليدية

التدبية التي كان لوجو دها الاثر الإكبر في تخلف هذه الدول ،

ثالثا ــ نقد تكراسات العثبة الإدارة في الدول النامية: __

نتدم هنا تحليلا ونقدا لدراسة يتوم نها ، للاسف ليس مالا من علماء الغرب ولكفه عالم من علمساء الشرق (حيث يعمل ككاتب في الشئون المالبة والادارية في طهران) ورغم هذا نهي لسبت أقل تحيرًا من دراسة علماء الغسرب لتمجيسد النمسوذج الفربي للانساق الادارية وسلوك الصينوة الادارية والإمعان في تقليل شيبان الانساق الادارية ومسلوك المسفوة الادارية العربية (٥) ٠

ويبدأ بيزيشكبور مقاقه بأن المسدير الامريكي يستطيع أن يحسن سياسته الاداريــــة والبيئــــة الإداريـــة واستراتيحياته في الشرق الاوسط بفهم الفرق بين بيئتهم الاداريسة والبياسة الادارية التي يعملون قيها .

ويمكن أن يتحقق هذا الفهم على مستويات ثالث : مستوى الفرد والمجموعة والنظمة ، وفي كل مستوى قارن بين المبرين المربى والامريكي :

(1) على مستوى الفسرد:

١ ... الإساس الابديواوهي:

المبسر المسريي

 ١ ــ انسمان متواكل د أن شاء الله ، ٢ ... الاعتباد على الدين الاسسالمي ٤ ــ ربط المياة بالعتيدة ،

المدير الامريكسي

 ١ — انسان يبحث عن اسباب العال الطبيعية

٢ - الاعتماد على الذهب الكالفيني ٣ – الايمان بالعبالات الخامية

والظروف

يتضح من ألمسابق ان بيزيشكبور يرى في المدير المسريي انسانا يستجيب لظروف المياة و هو حدر د قمل لها قطالًا هو مؤمسين بان الله تمالي هو الذي يتحكم في كل صغم ة وكسم ة في حيساته فسأن دور ار ادته الخاصــة بعيد عن أن يحــدد لتقسه اهداقا يتحكم بها قيها يحبطه من بيئته ، وذلك بعكس المسدير الامريكي الذي يؤمن بأن العقيبسدة بعيدة عن شئون الدنيا التي يجب أن نفسر ها بتوانين دنيوية اساسا .

٢ _ التطلعات الشخصية :

المصربي

١ ـــ قدره يرجع الى ارادة سططات أعلى

٢ ـــ غشله يرجم الى اللـــه تعــالى الذي يختبره او يماتبه ، ٣ — يصلى لكى تنحقق آجاله

 إ ــ تصبيه محدد قبل أن يولـــد . عاطفی یمقق اهدافه بالانفمالات

المديسر الامرتكسي

1 - تدره يرجع الى نقسه والعوامل البيئية المعطة به ، ٢ ... اذا غشسل يبحث من اسسباب الفشـــل -

٣ - يكامح ويخطط لكي يحتق آماله. إ ـ نصيبه يحدده هو بكتاحه و آماله ه ــ يتحكم في عواطفه في مواجهــة المواتف الصعبة ،

ويتضح هنا أيضا كيف يسرى بيزيشكيور ان الدير العربي انسان سلبى شبعيف التطلعات لايعتبد على الاسلوب الملبي في التخطيط للاهداف



المستولية الاجتماعية للصفوة الإدارية

ومواجهة المواقف الصبيبعيه ولكته يواجهها بالصلاة والدعاء ويذلأبيترك قدره بين بدى السلطات الأعلى آملا انتجود عليهبالقير وان نمسيهمدد قبل أن يولد وأن يكافح أو يقوم بقطل أهمابي من أجل الوصول الي أعداف محددة واضحة له . وفي النهاية هـو عاطفى وجداني غير موضوعي فسمئ مواجهة مواقف الحياة المنصة

٣ _ الكانة الشغميسة

المدييقر المسريي

 ١ - التأثير التوى للوضع العائلي . . ٢ ــ مكانة الشخص ترجع الى اسرته ٣ - المكانة الاجتماعية تصدد المهنة ٤ - مكاتبة الاسرة قد تحدد الحاكم .

الديسر الامريكسي

 ١ - تأثير الاسرة ينحصر في التنشياة . ٢ - مكانة الشخص ترجع السمسي انحاز اته

٣ -- تتحدد المنة بالتعليم الذي حصل مليه ، ٤ -- الحاكم يمكن أن يكون أي شخص بعض النظر عن مكانته .

لمل القارق الاساسي (والذيسيق ان اشار اليه هو سليتزوريجز (٦)) بين المدير الامريكي والمدير للمسربي ن الاخير يعتمد كثيرا على علاتساته الشخصية والماثلية في الوصول الي منصبه وفي التيام بمهام هذا المنسب بينما يصل المدير الامريكي الى مكانته عن طريق تعليمه وكفاءاته الشنخصية وأنجازاته للخاصة . ولايمكن كمسم قلفا من قبل اغفال التأثير الكبيسي

الؤسنهة اجتماعية اساسية كالاسرة ف القينسام بكثير من الوطسائف الاجتماعية والمساسية والاقتصادية ريسا لتقص كفاءة المؤسمسات الاخرى في تعويض الدور التقليسدي القديم للأسرة أن هذا السبيل •

3 — الرضا بالواقع وضعف التصيديد والابتكيييار:

المصر المسريي

 ١ ـــ الرضا بالواقع وعدم قدرته على فهم كيفية تفييره الآنه يتعامل مسنع ثقافات اکبر منه . ٢ -- مسحالم لايسمى للتقيير المنيف ٣ - أن يغير الا أذا لم يكن هناك منه

المديسر الامريكسي

١ _ القضول ومعاولة فهم وجدولةكل الحقائق المعطة بـــه ، ٢ -- عدواني ريسمي للاحسن ،

٣ - حب التغيير والتجربة والتجديد.

ان الاحساس بالعجز في مواجهـــة متغيرات البيئة المصيطة يؤدى بالمدير العربى الى الانتناع بالوضع التسائم دون مظاولة جادة التغيير عما لسن يهتم كشيرا بالنائير السدى يمكن ان بمارسيه في التغيير الي الاحبين طالمًا أنه لا يدري على وجه التصديد ما يمكن أن يترتب على ذلك من ردود انمال في هذه البيئة ولذلك يتنسم بالحانظة على الوضع القائم بينهسآ نجد أن المدير الامريكي يحب التجديد ولايخاف من التجربة فهو يشعر فسي داغله باحساسات التمدى التي

تدفعه الى الفضيول والتطلم لمرفة ننائج التجديد والابتكار .

: _ الارام والتعقسائق :

المديسر العربي

 ١ - مستعد إلبداء رأيه الشخصى في ای بوشوع . ٢ - رأيه غير موضوعي متأثر بالحالة

الشخصية وبالموضوع ذاته . ٣ - يتمسك برايه بغير مبرر .

المديكسي الامريكسي

١ -- لايبدى الراي الا في موضوع

٢ ـــرأيه موضوعي لايتكون الابعـــد دراسة علمية وتجربية . ٣ - قد يغير رايه كلما زاد اطللامه مسلى حقسائق التفسير التكثولوجي السريع .

يعتبر الكاتب أن المنهاج العلمي في التفكير هسو سيسهة خاصية بالدير الامريكي الذي يتحصدث بالحقائق وليس بالانطباء الشخمية الغابضة وهذا هو بنا يؤدي الى دقة ونجاح الانصالات في الادارة الامريكية. والى انتشسار نسوع من المناسسة ألموضومية فكلما كاتت هنساك حتائق أكثر كلما تمكن المناهس من رسس سياسات واستراتيجيات اكثر فعالية بينما نجد أن المدير المسربي الذي يعتمد على الملاقات الشخمبية نسي نجلمه لاتهمه المقائق والارقام كثيراً ؟ بقدر ما يهمه رأى السلطة العليا قيه وانطباعها عثه ٠

٦ .. الضيعف والإستقلالية :

المعيسر المسريي

الضعف مصدر للقوة « التحلب

المنافسة 4 ء

٢ — الخوف من الحسسد .
 ٣ — الحنسو على الضعيف واعطساه ميزات له وكرة القوى والخوف منسه وابمساده .

المبدير الامريكي

١ _ لايتظاهر بالضعف ،

٢ — مدم الامتقاد في الحسد .
 ٣ — يحاول ان يبدو قويا حتى ينسال احترام الجميع وتقديرهم .

الملـــاهرة المجيبــة في راي بيزيشكبور هي ان يكون التظـاهر بالضعف مصدر للقوة في المدير العربي ويعطى مثالا لذلك بانه في احسدي البسلاد العربيسة قان بعض المتيرين المتساويين في المكاثة قرروا عقسم اجتماعات اسبوعية في مكتب كل منهم بدوره على التسوالي حتى ينسستوأ المبل بينهم ويكون المضيف في كل مرة هو رئيس الْجِلسةوبعد عدة اجتماعات اصبب احدهم بازمة قلبية ربعد شفائه تقرر أن تعقد الاجتباعات في مكتبسه دائما حتى لايصاب بالارهاق ، وهكذا أمسيح هسو الرئيس الدائم لسكل الاجتباعات التنسيتية التي تلت ذلك. وهكذا زادت سلطاته بقضل ضعفه ، ويحدث مكس ذلك في البيئة الأمريكية حيث يلجأ المديرون الى الرياضـــة المنتظمة وصبيغ الشيعر والادوية المنشطة عتى يبدوا انشط واقوى وأكثر شبابا في فكرهم على الاقل •

٧ _ الثقــة مقابل الشـــك :

المديسر العسريى

ــ الشك في نوايا كل الاشخاص مها يؤشر في اللوائح والإجسراءات التي تفسرج معقدة ، ٢ ــ سرعة تغير القيادات نجعل كــل شيء غير واضح وغير مستقر فيزيسد من عــدم الفتــة .

المعيسر الامريكسي

ا -- افتراض الثقة في كل الاشخاص
 الى ان يثبت المعكس مها يسهل
 الإجراءات
 الإجراءات

الجراءات . ٢ - استقرار اللوائح والاجراءات حتى لو تفير الاشخاص مما يجعلها معدر ثقته والهئنقة .

غيادير العربي مدير انفعالي لايعتبد كيرا على الحداقي و الارتام و العسال فهسو متعلب و النتيجة في راي بيهطه شمكاكا فهسو يسرى الاخرين بيعطه شماعره الهسا ، الي مهاره من مدم الاستقرار في البينا ، المهار المنابعة بيمول كل شخص بييل الي الايور تشايكا وتعقيدا ، وكل هدا بينكس بالطبع على القدام بيا يزيد وعلى للواتح والاجراءات التي تبلغ وعلى للواتح والاجراءات التي تبلغ على مقالة بالشعالات الشعابة التقليد المنافقة المنافقة

٨ ــ دور الاسرة :

المديسر المسريي

إ ــ نظام الاسرة المبتدة حيث نفسود
 الوالد وسيطرته ،
 ٢ ــ اعترام السنن .

المديسر الامريكسي

 إلى الاسرة الصغيرة ـ عدم التاثر بنفوذ الوالد .

 ٢ ــ تلة الاعتباد على الاسرة.
 ٣ ــ تيام الاسرة بالتنشئة نقط وترك
 الادوار الاخـــــرى للمؤسسات المخصصة.

يمتبر بيزشكبور ان هيسكل الاسرة ودورها في الشرق العربي لسم يتغير

كثير أمنذ قرون طويلة - أبا في المجتمع أبر من المرتبع وعلم الترسيكة وللتي تتجب حيد ابالاسرة التصليفية وينية وتلقيلية > ولكن وتجامية وينية وتلقيلية > ولكن بطور المختلف المتحلة المتصلة المتحلة بالمتحلة المتحلة به خارج الاسرة على استخلال المحلة به خارج الاسرة على المتحلة المتحلة به خارج الاسرة على المتحلة المتحلة أهم من ولائة المتحسسات ، أما المتحلقة أهم من ولائة المتحسسات ، أما المتحلقة أهم من ولائة المتحسسات ، أما المتحلقة أهم من ولائة المتحسسات ، أما المتحلة أهم من ولائة المتحسسات ، أما المتحلقة أهم من ولائة المتحسسات ، أما المتحلقة أهم من ولائة المتحسسات المتحلة أهم من ولائة المتحسسات المتحلة أما من ولائة المتحسسات المتحسبات المتحسبات

(١) التعاون والتنافس:

الجماعة العربيسة

للحصول على التعاون ، ٣ -- الاعتباد على التفاعل اللفظى عن طريق النكات والقشات ، ٤ -- انتشار الشائعات لعدم اللتسة

فى الحكومة ، ٥ -- انتشار التفاعات القردية والصراعات الشخصية في الجماعة ،

الجماعسة الامريكيسة

 المبل الجماعي تطوعي يعتبد على الاسلوبين الرسميي و فسير الرسمي .

 ٢ ــ التفادس التعاوني يؤدي السي انجاز اعلى .
 ٣ ــ الحوار الجاد في مسائل متسيرة

 ٣ ــ المحوار الجاد في مسائل منسيرة المحمدل ،



0

المشولية الاجتماعية للصفوة الإدارية

أن قضاء القرد الامريكي وقتا مع اعضاء جماعات العمل اطـــول من الوقت الذي يقضيه سع اسرته يجعله يمتهد على هذه الجهاعات في كثهم ون الإشماعات القيسسية والاحتماعية ويميل الى التعاون البناء ممها والسي العمل الجماعي التطوعي _ بينمسا القرد العربي في تفاعله مم اقسسراد جماعات الممل التي تد تكون المتدادا للعصبيات العائلية فاته لايتعاون مع آخرين الا اذا غرض مليه هذا التعاون وهسدا يؤدى الى رغبة كل فرد في المجبوعة في الانتصار لاسرته وعائلته وعصبيته واصدتائه مسا يجمسل التنافس داخل الجباعة نفسها على مراكز التوة بينما تتمامتك جماع العمل الأمريكية في مواحهة الحماعات الحماعة لبست له انتباءات هسلمة أخرى خارج هذه الصامة ، ولذلك بكون التنافس بين الحماعات وبعضها البعض وليس بين الأفراد دلفسل الجماعة ٤ وهذا يؤدي بالطبع السي سهولة المسسل الجماعي في أمريكا وصعوبته في الشرق العربي خاصعة أذا كان هذا العمل عملا تطوعنا غير رسمى ، وهو ماينمكس في انصدام الجماعات التطوعية التي تهتم بالممل الجماعي مثل الاهتمام بالبيئة وترشيد الاستهلاك والعمل النقابي ٥٠٠ الخ ،

٢ ـ قيادة الجهاعة :

المنيسر العسريي

المائل التيادة على انها تعتبد على.
 بث الحماس والعاطفة بين التابعين .

 ٢ - بدون تائسد لاتحقسق المجموعة انجازات ٣ - القسادة لايفسلون بين التضايا والاشخاص مما لايستمج بالمعارضة أو الحسوار -

المديسر الامريكسي

 بينظر للتيادة على انها تعتبد و على للمكهة والخبرة والتحليل العلمي
 بد هفاك من النفسوج والتعاون بايكني لأن نتجز الجموعة اهدائها حتى ولو بدون تلاة و
 ما لكن قدس با بست، الإمكال

على وتو يمون معد . ٣ - هنساك غصسسل بيسن الافكار والاشخاص مما يسسمح بالاهتراض والحوار .

ان اعتماد التيادة في العالم العربي على ما يسمى بالقدرات الكاريزمانية او ألمهمسة التي تبث الحبساس في التابعين يجمل القائد أقرب إلى الزميم المظيم الذي لايتوفر في الدولة الأعدد محدود منه ، وربما لايتوغر مسملي الاطلاق الا في فترات تاريخية محدودة بينما تحتاج قيادة مئات المنظمات المكومية ومنظمات الاعمال فلي الان من القسادة سوهسندا هسو سبب الاحساس بالفراغ الكبير في الخبسرة الادارية رغم انتثمار معساهد التعليم الادارية في دول المسالم المسربي . والنظرة للى القائد بهذا الشكل تمعل الحوار الاجتماعي البناء فسير موجود خاصة حين يخلط القائد بين الاشخاص والتضايا فالشخص تديكون مسسلي درجة عظيمة من الكفاءة والاخسلامي للخطة ولكن طالما أن رآيه يختلف عي بعض السائل عن رأي القائد مائسة سيعتبره اقل ولاء من المتفقين معه في

رويي. والشكلة في تصورنا لسنت بشكلة القائد ولكن لهما بصد آخسر يتعلق

بالتابعين الذين تعودوا منذ بدة طويلة من هذا الأسلوب فاصبوط اتـــل واهتيا بمبارضة القادة بهمها اختلت الراقم عن القائد – واضحوا اكثر استحدادا لدامنة القيادة وتبلقها في سبيل بتبت غضبها والحصول عــلي مزايسا رضحاءها، مزايسا رضحاءها، مزايسا رضحاءها

٣ ــ تحديد عضوية الجهـــاعة :

القسرد المسريي

 تقاثر بمكانته الاجتماعية فهـــو يبحث عن الجماعة المتى تمده بالتأثير والمنفوذ والمركسز الاجتماعي المتميز .

الفسرد الامريكسي

 الاعتباد على اسباب اقتصادية واجتباعية ونفسية للالتماق .

ويذكر بوزيشكيور أن الأفراد قسم المجتبع الصحري قسد يحصلون على المرق منسوبية الشرة ويصميون على المتوافقة ال

(۾) على مستوى التنظيم :

١ ــ الهيكل والوظائف :

في البيئسة العربيسة

 الهدف والفرض يتفير بتفسير التهدة .

٢ - الهيكل مستورد ولكن لا تتم
 الوظائف طبقا له فالنظه تتكيف
 وتغير تبعا لتغير اشخاص القادة •

" نبط القيادة والتوجيه تسلطى .
 الاعتباد على شخصية القسائد

التسلطى لتوقيق.الانجازات . ٥ ــ اللوم يقع على الرئيس وحسده في حالة الفشسل .

في البيئة الامريكية

 الهدف أو الغرض ثابت حتى لو تغير التسادة .

إلالتزام بالمدفل الموضوصي
 للتنظيم (ويبر) حيث بيدا بالتنظيم ثم
 الاضخاص الذين يجب أن يتواغق المجاهزة على المحافظ مجما التنظيم جها كانت اهمية دورهم المدادي مدل

 ٣ ــ نمط القيادة والتوجيه يعتسب ملى الانتاع والتماون الاختياري
 للمرؤوسين ،

إ ــ الاعتماد على فريق العمســـل
 وسياسات المنظمة لتحقيق الاهــدان
 والانجازات .

اللوم قد يقع على السياسات ف
 حالة مشل المنظمة .

ان مبادىء المتنظيم الادارى المثالي لملكس ويبر تطبق في الادارة الامريكية حيث نجد أن التنظيم يبدأ بتحــــديد الاهداف والوظائف ثم يتم البحث من الاشخاص اللازمين للقيام بهــــده الوظائف لتحتيق الاهداف الثابتة التي لانتغير لمجرد تغير شخص القائسسد بينما في الادارة العربيسة يمتمسد التنظيم كله على شخص القائد الذي يفسرض سنسطوته على التابعين حتى يستطيع ان يحقق أي أنجازات والا فاته ان يستطيع ان يحصل مسلى تماونهم الاختياري لتحقيق الاتجازات ويترتب على هذا أن اللوم يقع عليسه وحده اذا تعرضت المنظمة لآرس ويظن خبراء الاصلاح أو القيسادات السياسية ان مجرد تغيير شخص المقائد كفيل بالخروج من الازمة .

٢ ــ الـــــــــولاء :

..... في الادارة المربيــــة

الختيار للمنامس يعتبد على الولاء اكثر من الكفاءة .
 الولاء الشخص الرئيس اللذي

يسند المزؤوس ويستند الى ولائــه ليزيد من قوله . ٣ ـــ الكنـــاءة الضعيفة تمتـــد ملى ألولاء فتترقى بسرعة اكبر من الكلاءة القوية .

في الإدارة الإمريكيسة

الاختيار للمناصب يعتبد مسلى الكناءة .
 الولاء للمنظهة وليس للاشخاص ؟ — الولاء للمناطقة وليس للاشخاص المباز ؟ — المباز المناطقة المسلم المناطقة .

ان الحير الامريكي في رأى المؤلسة لايفرات الملائلت الشخصية المورات الملائلت الشخصية المؤلفة المنظمة حلى و الخلاصة المؤلفة المؤلفة والمنظمة والمنطقة المنطقة المن

٧ ـــ السبلطة والسباطة :

في الادارة العربيسة

 السلطة لاتفوض من الرئيس الذي يسأل مرؤوسسيه عسن تحقيق النتائج .

٢ - آلياخذ المرؤوس الباداة للعمل
 الا اذا كلف بذلك من رئيسه .

في الادارة الامريكية :

 ١ --- هين يسأل الرئيس مرؤوسسيه
 عن نتائج غاته يفوض لهم المسلطة اللازمة .

سروب . Y _ ياخذ المرؤرسون المباداة طالما ان لديهم تعودا على العمل في ظهل سلطات مفوضة .

تدفق في راى الكتاب في جيسيع تدفق في راى الكتاب في جيسيع مستويات اللانظيم في المنظمة الإمريكية نتيجة تعريض السلطة والتمود مسلى المبادأة بينها الفسوف من المساطة المبادأة بينها الفسوف من المساطة والإنكار في المنطق بموق المسادة والإنكار في المنظمة الموسيسة .

3 _ القواعد والإعضاء :

في الإدارة العربيـــة

إ -- لايعترف الرئيس الجديد بحسا
 تبله من اجراءات ،
 ٢ -- الاجراءات والتواعد مرحليسة ،

مؤتسسة . ٣ ــ تتفير التواعد والاجراءات بتغير التادة أو حتى لجرد حالاتهم النفسية

في الادارة الامريكيسية

ا ــ تستقر القواعد والإجراءات مما
 يسمح بالتركيز على أتخاذ القرارات
 للمستقبل .

٢ -- طالب استقرت القواعب و الإجراءات نهى تحترم الى ان تنفير لتطوير العبل .

ان الروتين سلاح ذو حدين نهسو اما وسيلة للتهرب من اتخاذ القرارات وتعطيل بعض الاعمال التي لايريد الرئيس ان يتخذ نيها قرارا حاسما ،



وهو ما يحدث في الادارة العربية أو هو وسيلة لتنظيم القشاط اليومي وترتيبه بعيث بتغرغ ذهن الرئيس للتنكير على حسل مشسائل استراتيجية تتمسلق بالمستقبل وهو ما ايفعاله المديــــــــر الاسكر، ،

وينقي بيزيشكور بالغلاصة بان المبير الامريكي الفخور باسلوب الادارة الامريكي المعقيم سيساب بغيبة المل شديدة حين بحاول تطبيق هـــــذا الاسلوب في البيئة المرية يفشل . وينبه الى اهمية ان بدل الميســـــر الامريكي هذه الإخلالات الليئية التي يتضم عليه ان يتمامل مع إمدادها الاجتماعية والسياسية والانتسادية الاجتماعية والسياسية والانتسادية المتعادة حكة .

رابعــا : البعد الإجتباعى : في دور الصفوة الادارية في تحقيــــق معايــ كفاءة النسق الاداري :

من الواضميح من استستعراض الدراسات السابقة ان هناك اتجاها لدى مفكري الدول المنقدسة تحسيو محاولة مهم البيئة الادارية في السدول النامية ولكن تحليلهم لهذه البيئة لسم يمتد الى اكثر من مجسرد تشميخيص العلل والتشكيك في تدرة المجتمسم العربى والانسسان العربى على الخروج من دائرة التخلف ، بل وينتمي بالتول بأن المدير الامريسكي الذي يريسد ان ينجح مشروعه في العالم العربي يجب أن يقهم هذه البيئة المربية وتسسيم المرادهأ وكيف تثعكس عسلى ادارته البيئة في تحقيق اكبر عائد وليس مسن أجل التغير أو النهوض بهذه البيئة . أن هذه الدراسات قد قدمت لنــــا

بلا شك تشخيصا لكثير من العلل

المتشابكة التي أدت الى تخلف العالم

الثاثات وطيئا أن اردنا علاجا المحذه الملك أن نبدا بالاعتراف بها . وهذا المنوي والبعد الثاثي من تحريفنا لعبلية النبو والخاص برنفض هذا الواتح المنوية ولكن هذا لإيمن أن نظار حدون محاولة الوصول الى علاج لهذا الواتح عبوب أن نبدا بالاعتراف الواتح أن اردنا تقتها . وهذا الواتح أن المناوية من المالك من وهذا الواتح أن المناوية من المالك من وهذا الواتح أن المناوية من المناوية والمناوية المناوية والمناوية المناوية المن

و وهذا هو با قصله بعض المفكرين و وهذا هو با قصله بعض المفكرين الاجتباحيين » بطل دراسة المككور حمود الكردي من التطلف ويشكلات المجتمع المصري (٧) و التي حلل نيها الملاحة بين الإبساد الديبوجر البيسة والانتصادية والتقابية ونسق القسيم السالة في المجتمع ، و هناك بهضا

دراسة المتكور محيد الجوهري حول علم الاجتباع وقضياً التنبية اسمي المتابعة المسالة على المتابعة المسالة على المتابعة المت

كذلك هناك دراسات ادارية حسول اسباب النخلف الادارى مثل دراسة متحول من عمل المسلمي والتي يتناول ليها الاساس السلوكي لعبسوب الادارة المسروب كما ينظهس في الجسسدول الشالي السالي السالي

عيوب الادارة المصرية كمسسسا يراها المديرون بالقطاع العام (٩)

٪ المسيرين الثين يروته	الميسب الادارى
XIT XIIJT XIIJT XIIJY XAJA XAJE XAJY XAJY XAJA XAJI	الخوف من المسئولية الخوف من المسئولية مثلق الرؤساء ومحاولة ارضائهم من المسئولية مدم الاتجاد المي المحلولة المنظمة مدم الاتجاد المي المخطوط المي المخطوط منطب الميام منطب الميام منطب الميام منطب الميام منطب الميام مجود التنظيم وضم تطوره معدم تحديد الاعدان بوضوح معدم تحديد الاعدان بوضوح معدم تحديد الاعدان بوضوح تصور البيانات والمعلومات
۷۱۰۰	

ولا نفسي كتابات الكساب في الادارة العلمة والاصلاح الادارى (١٠٠) ورقام أن الكسابات في الادارة المسابة والمسلوك التنظيمي قسد حاولت أن

تممى الى أبعد من مجرد التشخيص وذلك بحاولة وصف العلاج ولكنها لسم تكن بالمسق الكافي لسكي ترسم تتجاها محددا واضحا لفعل الصفوة

الادارية لتمكينها من القيام بدورها النعال ، نقن دراسة دكتور على السطمي

يقدم الصفات السلوكية للمديـــــسر القصال مشل :

ـــ توقر درجة عالية من الرغبـــة فى المنداركة والانخراط فى العمـــل .

... توفر درجة عالية من الرغبة فسي الانتهــــاء .

- توفر درجة عالية من الرغبة مسى التدرة على تصمل المضاطر .

الى آخر الصفات التي تعمها والتي يمكن أن تعتبر نوعا من النصب الع العامة لكافة المديرين في أي مكان ،

كذلك الدراسة التحليلية القيدة لإنطاط للديرين التي تدمها الفكور مسيد الهوري (١٦٠) عشها الفكور مسيد التهاد المستوت معها المستوت معها المستوت معها المدير داخل المنظمة معمد بن الديرية والفلسة و الفلسة و الفلسة و المنتسبة به هي من المطبقات التسيي

وكانت تنبية هذا الاجماء الاداري ال التجاء الاداري ان تلبت حداولات متعددة لتنبيق المدال المسلم الاداري ولكن للاسك الاداري ولكن للاسك المداري المسلم المدال المسلم المدال المسلم المدال المسلم المدال المسلم المدال المسلم المدال المسلم المادار والمسلم المادار المسلم المادارين عام 1940 ولنهمة المؤمن المدارة خلق نقال المسلم والكام المادارين عام 1940 كانت بهسمنة المادارين عام 1940 كانت بهسمنة المادارية تجمع الان المتعلق هداين وسيطين هما:

 اعطاء نيساذج التقدم الاداري لوصف النسق الاداري في بعض الدول المتقدمة بكل ما يحمله من ميسسادي،

ونظريات هي أترب لواقع السيدول المتقدمة نقسها وانعكاس لتفاعل هذا النسق مع البيئة المحيطة بسه .

The state of the s

٢ — محاولة التشخيص مشكلات النسق الادارى في مصر (مطلة اسى الشكوى من العيوب التي تمسوق ماملية هذا النسق عن تحقيق أهدامه التشوية) .

و لكن هذه الماولات لم تمض لابعد من هذين الهدفين الوسمطين ولم تقترب من الهدف النهائي الخاص بضطق مبقوة ادارية قادرة على التأثم فيم الانساق الاجتماعيسة والسياسية والاقتصادية لتحقيق الاهداف التنهوية الرجوة منها ، حتى حسركة الادارة بالإهداف التي ظن الكثيرون أن لهب قدرة سحرية على تفيير الانمساط السلوكية للمنفوة الادارية لتمسبح أكثر مُعَالِية في تحتيق اهدائها ، ألا انها لم تؤت بثمارها الرجوة لان قيم المتمم والبيئة الميطة به كانت من التماسك والثبات بحيث مطلت فاعلية هذا الاسلوب ، وهي الحقيقة التسي تغافل عنها القائبون بتطبيق حسركة الإدارة بالإهداف التي كان كسسل ما مايعنيها (كأي حركة سابقة للاصلاح الإداري) هو أن يتعليل النبيق الادارى مع مسلمات الواقع الاجتماعي الاجتماعي السائد والانساق الميطة بالادارة بحيث تحصل على لكبر عائد ممكن دون النظر الى امكانية التغيير الاجتماعي مقترضة أن هسذا التغيير الاحتماعي سبكون نتيجة حتمية لتغير انماط السلوك الاداري في الجنمسم وليس سببا لــه ،

التكون المرون هو تبه أنساؤه التكون المرون هو تبه أنساؤه التكون المرون هو أنهم أنساؤه أن المروزة عن المروزة المروزة المروزة التي المروزة المرو

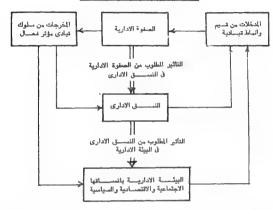
أن الاعتراف بالرض والاجتهاد في تشخيصه هو بلا شك الخطوة الاولى على طريق الشفاء ، ولكنه وحسيده لايكفى . واذأ كانت الدراســــــات الاحتمامية والإدارية أتتهت الي أن الداء يكمن في المتقاد المعايير الثلاثية التي تحقيق ثبرط الكفاءة للتمسيق الاداري (المفسوعية والنظبرة العليبة والتكابل بين حركة النسيق الاداري واتجاه نسق التيم الاجتماعية وساثر الانساق الاقتمسادية والسياسية الموجودة في البيثة)) فاقه يجب العمل على بث هـــذه المعـــايير والتبسك بها عند تقويم مدى نجهاح أدارة أي مُشروع من مُصاريع التنمية كما أساقنا ،

والخلاصة اذن أنه لابد من حسركة جماعية جادة واعية هادفة مقصسودة لتحقيق هـــده المعابير في النســـــق الاداري الموجود ، فلا يجب أن تكفي الصفرة الإدارية بالتسليم بأن البيئسة الإدارية تفتقد هذه المعايس وتتعسامل معها على هذا الإنساس ، ولايكتفي كل غسرد غيهسا بتوغير هسده المعايير في سهلا) ولكن يجب أن تمسل الصفوة الادارية بارادة جماعية ووعى بأهمية السلوك في البيئة الادارية التي يعملون يها ، فهذا هو الإمسل الوحيسد في الوصول بالنسق للفعالية التي تمكله من القيام بكفاءة بدوره التثموي الذي لاغنى عنه لاي دولة نامية .



السئولية الاجتماعية للصفوة الإدارية

ولعل الشكل التالي بوضح هييذه الفكرة:



وانحاول تيما يلي باختصار شديد ان نوضح أبعساد هسذه القكرة وكيفيسة

تحقيقها : ___ (أ) كون الحركة حيامية وهادئية

يعنى العنكية بنحتيق الخطه تبن التاليتين: __

١ - أن نبدأ بحصر من تشمله هذه الحركة : أي نحاول الإجسابة مسلى التساؤل الخاص بالمتصود بالصيفوة الادارية ، سل تعنى بهم شماغلو درجية مالية معتنية _ أم شياغلو مناصب ادارية مصدة أا وتقترح مبدئيا أن يكونوا شساغلي وظائف الستوى الاول نما اعلى ممن يكونوا مسئولين عن مستوى تنظيمي يقدر بمستوى ادارة عامسة عسلي الاقل .

ونتترح أن يعسد دليسل باسسمائهم ووظائمهم ونطاق مسئوليتهم وتأثيرهم

٢ -- هٰذه الحركة يجب أن تكسون هادغة بمعنى ان تهتم ليس بصعفات هؤلاء السديرين ولكن بأخلاتياتهم - المهنية - فيجب أن يوضسه اطار لاخلاتي مهنسة الادارة تهسلها كأخلاتيات مهنة الطب أو المحلماه أه المحاسبة . . . الخ . وأهم تلك الاخلاقيات في تصورنا هي الأحساس العميق بالمسئولية تجساه بث القيم التنموية في المجتمع ، فدرجسة معرفة أو مهارة هؤلاء السيرين لا تهمنا بقدر ما يهمنا اتجاهاتهم الايجلبية نحو البيئة التي يعملون بها _ تلك الاتح_اهات التي تقوم على التحمس لمايير الكفاءة

إ الموضوعية _ النظرة العلمية _

التكامل و التسسق) . (ب) الا يكتفى هــؤلاء المديرون بالموقف السلبي تجاه الإيعاد والبيثة التي تحيطهم والني يرون انها تموق التنمية غيتماملون ممها وكاثها من المطيات التي تستعمى على التغيير ؟ أو كأنها ملامح لبيئة لا يعنيهم من امرها الا استفلالها في تحتيق أكبر عائد ممكن بأتل تكلفة ، ولكن يجب أن يشمروا أن جِزَءا هاما من أهداتهم هو العمل على تهيئة هذه البيئة لعمليات التنهية السريمة بأبمبادها المختلفة ، تلك التهيئة التي تتطلب منهم مياشرة تأثيرا ايجابيا على هذه البيئة بغرض تغيم ها لاتلحة الفرمسة لدورة اكثر

الهوامش والتعليقات * •

of economic growth, New York: the Free Press, 1969.

Riggs, F.W., Administration in developing countries: Boston, Houghton Mifflin Co., 1964.

۷ - القان مرجع د * محمود السكردى *
 التخلف ومشكات الجتمع المحرى : القاهرة *
 دار العارف * ۱۹۷۹ *

أخانظر مؤلف د • محمد الجوهرى ، علم الاجتماع وقضايا التمية في العالم الثانث ، القامرة ، دار المعارف ، ۱۹۷۸ •

٩ - أرجع الى كالبود * على السلمى . السلوف التلايمي : الكاهرة الكتاب الجامعي. مطبعة جامعة القاهرة ، ١٩٨٠ ، القصل التائي على د التصليل اللاساق، ١٩٨٠ ، القصل التائي على د التصليل اللاساق، ١٩٨٥ . المصرية * هي ١٣٦٠ .

10 ــ انظر على سبيل القسمال لا الحصر الرجعين التاليين :

د • احمد رشيد ، نظرية الادارة الدامة ،
 العملية الادارية في الجهاز الادارى - الطبعة ،
 القالمية القاهرة : دار المفهضة العربية ،
 ١٩٧٢ •

د عبد الكريم برويش ود ٠ ليلي تكلا ،
 أصول الادارة العامة ، الطيم......ة الذائية ،
 مكتبة الانجلو المحرية ، ١٩٧٦ ٠

۱۹ - التقر مرجع د - بسيد الهسوارى ، الزيارة الثانية الى المدير المعال ، دراسة تحليلية الانماط المديرين : القاهرة مكتبسة عين شعص ۱۹۸۷ ، ١ _ الكل دراسة المؤلف باللغة القرنمية :

M.S. HAMZAWI; Les politiques de pesonnel, Une Stratégie de la réforme administrative dans les pays en vole de développement. Paris: Université Paris IX Dauphine, 1980.

Ibid., ch. r., Sec. 2. _ Y

C.F. Bourdois, Jean Patrick; La réforme administrative dans la révue générale d'administration 1878-1928, Paris: Press Universitaire de France, 1975.

C.F. Parsons; Talcott & E.A. Shils: Towards & General theory of action; Massachusetts Cambridge University Press, 1951.

... \$

C.F. Pezeshkpur, changiz; Challenges to management in the Arab World, Business Horizons, August, 1978. pp. 47-55.

٦ القل دراسة هوسليقز عن الجسوائب الإجتماعية فللتمية الاقتصادية وكذلك دراسة ريجز عن الادارة في السدول الناميسة في الإرجمين التافيين:

Hoslitz, B.F., Sociological aspects

نقاء من مدخلاتها الى النسق الادارى هتى يمكّن فى كل دورة جسديدة زيادة كناءة ونهالية هذا النسبق.

(ج) الا يكتفي بأن بيحث كل فرد من افراد هذه الصفوة مسلى تحقيق شرط الكهاءة (بهمهام ه الثلاثة) لتفسمه فقط ، فلا يكفي أن يكون هسو موضدوعيا وعلمي التفكير ومتكامل النظرة ؛ وانها بحب أن تكون قضيعة التنهية جسزءا هاما من ايديولوجياته بحيث نتيس مدى تحقيقه لدوره بمدى تجاحه في بث هذه المعابير بين من يملك التأثير فيهم ويخاصة الماملون معه ، والا وجدنا أنفسنا بعيدين عن الاتجاه الذي يجب ان تأخذه عملية التطبيسم الاجتماعي ببث وتدعيم اللتيم الايجابية المامية للنمو ، قلو أن كل قرد أكتفي بالتبسك بهذه القيم بينه وبين نفسسه فقط لترك السبادة بالكابل لتفساعل ولتأثم شم التخلف لتبارس دورا أكبر في البيئة الإدارية ، وقد تكون هـــده التوصية مبعبة التحتيق على كل غرد على حبدة ، ولكن اذا تمت في أطار جماعي كما أسلفنا فقد يتيسر نوعمن التقامل الاجتهامي الذي يدعم حسركة التنبية ويضبن لها الاستبرار . (د) وأخيرا يجب أن يكون هـــذا الدور الاخلاقي للمديرين هو الاسباس لاغتيار وتنهية وتقدير انحاز المسفوة الاداريسة المسابق حصرها وهسو الاساس للحوار والتفاعل والتنسسيق

يميلون بها، أن هذا هو السبيل الوحيد لملم ان هذا هو السبيل الوحيد لملم الادارة في أي الادارة في أي التجي الأدري لو إهمية المتحددين التبي الأدري لو إهمية المتحدد المتالية على المتحدد الادارة على للقبسلم بسجورها في المتالية والاتصادية والمسلمية التي تعبر بحق تضية حياة أو موت بالنسبة بحق تضية حياة أو موت بالنسبة للحجاز الاداري والمسياسي في هدة اللحجاز الاداري والسياسي في اللحجاز الاداري والسياسي الاداري والسياسي المسابق اللحجاز الاداري والسياسي الاداري والسياسي المسابق الاداري والمسابق المسابق الاداري والمسابق المسابق المسابق المسابق المسابق الاداري والمسابق المسابق المسابق

بين هؤلاء المدرين سواء في تجمعاتهم

ومؤتمر اتهمونشراتهم أو قالسياسات

التى توضع بواسطتهم للمنظمات التى



۲ ــ المدخل البيتي Environmental Approach

الاجتماعية ٤ The System of Social Interaction والتي نبني عليها مفهومنا للمدخل البيني ،

عليه معهومه البيش .
ورم هذا المهوم به الناق فؤكد
النهوم بعن المارة فؤكد
النهوم بعن المساولة
الرشيد لا يختمنا في المسلولة
الرشيد لا يختمنا في المسلولة
المنسبة المسلولة
المنسبة المسلولة
المنسبة المسلولة المسلولة
المنسبة المسلولة المسلولة المسلولة
المنسبة المسلولة المسلولة المسلولة المسلولة المسلولة المسلولة المسلوبة المسلولة ا

و أننانعد أن لحداث العالم وأننانعد أن لحداث العالم والمداحة والمداحة المتحدة والنظرة اليها داخل النظام المحادة المحددة النظرة المحددة لما نظال المحادث المحددة لما نظال عليه المحلل البيني النظم الإجتباعية/المحدد المحددة ال

Culture Context والعلاقات التقساملة بين هــذه الانظبة . ونحــد هــذه الانظمة باريعة انظبة اساسية هي :

النظام الاجتماعي والنظام الاقتصادي والنظام السياسي والنظام

انطلاتا من النظرية الملبة للنظم يعنى المدخـــل البيئي أن النظـــ الاجتباعية بمختلف اشكالها وانوامها ووظائفها تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعبل بداخلها ، ولفظ ﴿ تعبسل » الستخدم في المتولة السابقة في غاية من الاهمية ، فأي منظمة اجتماعيسة سواء كانت رسبية بمعنى انهساجزه من التنظيم الحكومي أوغير رسمية(٤) بمعنى أنهأ خارج التنظيم المسكومي مثل الاحزاب او النتابات أو الجمعيات المختلفة تنشأ من أجل القيام بوظيفة مفينة ، ومن البسديهي أن أمكاتيسة المنظهة الاجتماعية في المماظ ملى بقائها داخل البيئة مرهونة بقدرتها على التيام بالوظيفة التي انششت من أحلها(٥) .

وحداثة الدخل البيئي تمصود ــ ق رأينا ــ الني حداثة امسطلاح النظم الإهتباعية > فحق بداية النصف الإول من القرن المشرين لم يأتصد هــ شا الاصطلاح المحرري اهبية تذكراً) . واننا نغني باستخدام هذا المطال العاللات التفاعلة بين مخلف النظم قدمة

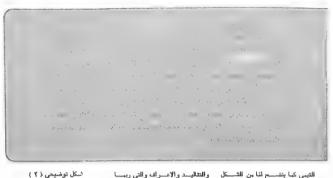
.

سوف نتعرض في هـــذا السحث المفتص اليآهمية المخل البيئي في سراسة علم الإدارة العامة (١) مركزين فقط على البيلة السياسية محاولين التاكيد على الفرضية التي ننطلق منها في هسدًا البحث والتي تقول : أن علم السياسية التقليدي و الَّذَى يَنْطُلق أَسَاساً مِن فرضيات Postulates and parties والتي تتجسد في شيكل الدساتم السياسبة وهن ثم يهتم بالمؤسسات السياسية الرسبية وعلم الغصل بين السنطان ، لا يكفي التمسرف على مااطلقنا عليه انبينة السياسية للادارة العسابة ولكن الامر يتطلب محاولة التعرف عسلي المسلوك الحقيقي للنظام وسلوك كل نظام داخل Subsystem النظسام السسياس ككل بمعنى Syestem

اننا بهذه الغرضية نتفق ومدخل المعالم المعالم المعالم المعالم المحولة والقانون أن مصلحات السحولة والقانون يتصلحا مهما بعض العليات المهادة المعالم المهادة المعالم المهادة المعالم المهادة المعالم المع

وق ممالجتناً أنهـذا الوفسـوع ننطاق أساساً من النظرية العالمة الكنظرة (General-Systems-Theory of والتى تمثل الإمسـاس للتهـالاج التحليلية للتظم السياسية ، وهي ما سوف تقروض لليها وايضاً من خلالها نحاول التأكير على القوضية

سابقة الذكر ،



التيمي كما ينفسح لنا من الشسكل التوضيحي التالي :

شكل توضيحي: (1)

الانظمة التي يتكون منها الجال الثقاقي



توضح الاسهم العلاقات التفاعلية بين الأنظبة الاربعة

وفي هذأ الصدد نريد التأكيد عسلي الاولى : وتتعلق بالنظام القيمي The Value System لا نستخدمه كمرادف للنظام الديتي ، حيث أنه أشملواعم ويتضمن المادات

والتقاليسد والامسراف والتي ربيسا تتمارض مع النظام الديني السسائد في المحتمم ولكنها متصلة بحكم توارثها بن حضارات تديمة ،

الثانية : الاربعة انظمة سابقة الذكر والتي يتكون منها المجال الثناق تتفاوت أهبيتها من مجتمع أأخر وذلك وانتأ ارحلة النبو التي يمر بها الجنبع وتاسيسا على ذلك نستطيع أن نصور الشكل التوضيحي السابق (أأربع) وكاته يدور حول محور حيث يمثل الربع الاعلى النظام الذي يأهل الأولوية في المجتمع ، بمنعنى الذي يسيطر على تفكيره في مرحلة مسنسة بن مراحل التصول الاجتماعي(١٠) التي يمر بها ، والشمكل التوضيحي التالي يقراب هذا المنهوم :



وهكذا ، نجد في الدول الصناعية (اى المتعدمة) مئسلا أن النظسام الاقتصادي هو المبيطر على تفكسير المجتمع متبئسلا في البحث السدائم والدؤوب عن الهياكل والسيامسات الاقتصادية الواجب اتباعها ليتواءم النظام الاقتصىلدي مع التغيرات الدائمة والمسريعة التي يعربها النظام الاقتصادي المالي . لما النظم الاخرى ستبتع بدرجة عالية من الاستقرار/

البيئة السياسية للإدارة العامة

الاحزاب أو يأضبذ بنظهم الحسزب الواحسد امر محسسوم وألتظمسام الاجتمامي 4 سواء من ناحية البنية أو من تامية الجماعات غير الرسسمية والوسائل والاسساليب المستخدمة لتحقيق أهدانها ، يحكب قواعد ارتضاها الجتمع لننسه الى حد بعيد وأيضا نيما يتعلق بالنظام التيمي شاسنة نبها يتعلق بالدبن باذذا وضما بقنتا داخل مجتمع ارتضى لتقسيه Secularism الملمانية

(الدنيوية) . أما في الدول النامية غاننا نجسد في بعض الاحيان أن النظام السيطر على تفكير المجتمسم نظسام يتوقف عسلي حسمه العملية الشبوية بمنورة عامة مثل ماهو الحال في أيران على سبيل المثال حيث لم يتخذ المجتمع التسرار الخاص بنظام الدولة (دولسة دينيسة أم دولة دنيوية أم مزيج بينهما) • ومما سبق الضاحه نرى أنسه علاه ة على الاهبية الحتبية لوضمه النظم الارمعة المكونة للمحسال الثقساق في ادعتبار مندما نتطرق الى ايضاح او تطيل احداها أو جزئية تابعسة لها يجب أن نصاول التعرف على النظام السيطر اي الذي يشغل الحير الاكبر من تفكم المتهم ,

٣ - البيئة السياسية للادارة المامة

بادىء ذى بدء نؤكد على أن تطور الادارة العامة ارتبط ارتباطا عضوما بتطور الدولة ، مالأضاعة الى ذلك علن الادارة المامة هي الاداة التي يمكن عن طريقها تثنيذ السياسية العلمة للدولة ، وأنها من جهة أخرى تثمترك بصورة معينسة تضييق أو تتمسم - حسب الاتجساهات السياسية السائدة ... في تشكيل أهداف الدولة ؛ لا يمنى أن الادارة العامة .. بمعنى البيروتراطية - تكون دائما في حالة | واضحة

« وناق » أو « انسجام » مع السلطة السياسية ، فالاسستقراء التاريخي والواقع المحالي في كثير من الاحيسان يوضم أنا أن الادارة الملبة تحساول دائما أبسدا أن تتمنسع بدرجسة من autonomy الاستثلالية المجتمع والسلطة السياسية ، ومبسا لا شلك فيه أن التنظيم البسيروقراطي بتواعده الميزة والاستقلالية المنسة Professional autonomy

قد مكنها _ الى حد ما _ من تحقيق هذا ، والسلطة السياسية بدورها تحاول الحد من هـذه الامــتقلالية وسبيلها في ذلك وضع الادارة العلهة تحت الرقابة السياسية من تلديسة والحد من دورها في رسم السياسية

العابة من ناصة لذري .

مما سبق يتضمح لقا أن البيئمة السياسية هي التي تحدد في النهاية هيكل ووظيفة ومكانة الادارة المسامة داخل المجال الثقافي التي تعبيل في أطاره ، تتفهم طبيعة الأدارة العامة من أجل الاصطلاح أو التطوير أمر ممستحيل أن لم نضبه في الاعتبار المحال الثقاق عسلى وجسه العمسوم والنظام السياس عالى وجا العُمومن ،

والدراسات التاريفية المستليمسة Eisenstadt السيأسية للعديد من الحضارات منذ الفراعنسسة وحتى الامبراطسوريات الامهتعمارية ـ أوضحت لنا أن الإنهاط المختلفة للبيروتراطية كانت تنسوتف دائما ابدا عملي طبيعة النظمام المسيلسي(١٢) ، وتحن نميسل الي تحديد أتمآط الادارة العلمة وعلاقتها بالنظام السياسي بنمطين اساسين ، الاول وهو السائد في الدول الناميسة حيث يختلط الحابل بالنابل فيمسمب التمييز بين التوى السياسية والجهاز البسيروقراطي والثاني حيث تأخسذ البروةر اطية مكانسة مرموقة داخسل النظام السياسي ولكن تكون حدودها

١/٢ نموذج المضلات والمضرجات كتموذج تحليلي للنظام السداس

بعد أن أوضحنا مفهومنا للمدها البيئي واكدنا على أن الإدارة العساسة بالرغم من أن تطورها كان مرتبطا منشوء الدولة ككيان سسياسي الا ان هناك طابعا « تنانسيا » بينها وبين النظام السياسي ننتقل الى مناتشية النماذج التحليلة للنظسام السسياسي والتي أكدنا فيما سبق انها _ حتى الآن - هي البحديل المحسل لعسلم السياسية التتليسدي والذي يهتم في ألمقام الاول بالاشكال التي تمارس به. السلطة ووسائل اسسناد السسلطة والوظائف القانونية للسلطة ، نهثل للتعرف على البيئة السماسية للادارة العامة بمعنى التعرف على العلاقات التفاعليسة بين البيئسة السياسمية والإدارة المابة.

وقى هددًا المجال طور السالم(١٣) David Easton لبوذحا يحاول بواسطته تحليل جميع النظمم (١٤)، Crossnational المتارنة وهسو يستفدم التطيسل الهيسكلي (البنياني) الرظيفي

Structural-Functional Analysis

Cybernetic والمدخل السيبرني أو ما يطلق عليه السيبرناطيقي اي علم التنظيم الذاتى لوضسم نموذج أساسي للنظام السسياسي يتوخى منه توصيف العمليسات السياسمية التي تدور داخل النظام وتحليلها والتنبؤ بما يمكن أن يحدث للنظام (١٥) . وهو ينظر للنظام المسسياسي كنظام Subsystem من النظام ئرعى . Social System الكلي الكلي ويعود - تبنينا - لنطلق Easton

والخاص بالنظرة للنظام السئياسي كنظام مستقل - تعبير د مستقل ۽ هنا تجاوزا _ يمثل بيئة البيروقراطية الى الاعتبارات التالية: __

الاول : قرارات النظام السياسي بالغة الاهبية . هذه الترارات تتعلق The Intra-Societal Environment تتكون من :

_ النظام الايكولوجي Ecological System

_ النظام البيولوجي (الحيوي) Biological System _ نظام الشخصية

Personality System _ النظام الاجتماعي Social System الما البيئية الذارحية للنظياء The Extra-Societal Environment

فتتكون من: ... النظام السياسي الدولي International Political System _ النظام الإيكولوجي المالي International Ecological System

_ نظام المجتمع الدولي International Social System وكل من النبئة الخارجية للنظام ويبئته الداخلية يؤثران على مدخلات النظام . كما يتضم لنا من الشمكل التوضيحي رقم « ٣ » :

وهذأ المنطلق بتفق الي حد بعيد مع غالبية التطيل السيبرني النظم الأحتياءية ، حيث بنصب اهتيابه على تحليل « الآلية » الذي يؤدي الي تمكن النظام من الحفاظ على مثاثه . ويتبيز هذا ألنطلق من أنه يمكننا من التوصل الي شروط عامية محيم أن نتو افر لدی ای نظالم سیاسی حتی

يكون قادرا على البقاء(١٩) . وكبا سبق القول بغظر ابسستون للنظام السياسي كجسره من المجسال الثقافي المتواجد نيه وهذا المجال محاط بطبيعة عضوية وجفرانية معينة . وهذا شيء بديهي ويجب وشسعه في الاعتبار ، فالمحتمعات الجبلية عسلي سيبل الشال تختلف عن مثيلتها السقصة أو المسلطية ، وأيفسا العالم الخارجي (بهعني الجالات الثقائية الآذري) بها يتفسهن من تكنولوجيا وقواعد أجتماعية وسياسية متعارف عليها تؤثر في النهساية عسلي النظام السياسي .

فأن البيئة الداخلية للنظام:

يترزيع حركان ما له شهة في المجتمع حر بالمهوم الواسع

the authoritative allocation of values أي التخصييس المسلطوي للتي نت_ أرات التخصيص التي يتخـــذهأ النظبام المسياسي هي في النهساية ترارات سلطوية ، والسلطوية هنا تمرى على الجهاز البيروتراطي والذي بمثل و حلقة الوصيك و بين النظام السياس والمجتمع في المقسام الأول . ولا يمكن لنا أن تتخيل سياسة غير بطموية لأن النظام السياسي يدعم هذه السلطوية سواء بالحوافز الإيمابية أو السلبية ،

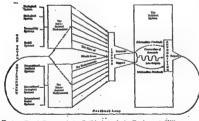
الثاني : دعم النظام السحياسي السلطويته من خللال الجلزاءات sanction التي يسنها تسري

على المحتمع ككل ووسسيلته في ذلك المجهاز البيروةراطي . وتتفق هدده المقولة مسم مفهدوم

Max Weber للدولة حيث يقول : « الدولة . . هي التي تحتكر شرعية استفدام السلطة الخادية - الجزاء المادي _ دأخيل نطيعاق جفيراف · (17) # (17) .

الثالث : أكننا فيما سبق مسلى أن نشوء الإدارة العامة ارتبط بنشيوه الدولة ، ودون الخوضي في التفاصيل والمناهج المتعددة التي تناتش الى أي مدى بهكن تعريف النظام السياسي بالرجوع الى مفهسوم الدولسة (١٧) ، نتول أنَّ الإدارة هي في النهاية الوسيلة التي من خلالها يعمل النظام السياسي على الحنساظ عسلى بقسائه بمعنى استبراريته ، وهذه هي النقطة التي برکز علیها Easton فی نموذهـــه التحليكي ، فهو لا يعطى الاولوية لتدرات النظام السياسي التي تساهم ويدرجات مختلفة في اتخاذ القدرار ، ولكنه يتسامل حول تسدرة النظام في الحفاظ على بقائم / وفي هذا المجال يتسامل ايستون : " من اين يسستهد النظام السياسي قدرته في الحفاظ على بقائه على مر آلزمن ؟ ماهي الاسباب الكامنة في طبيعة النظام لا وما هي الشروط التي اذا لم تتوافر أمسبح يقاء النظام مهددا ؟ »(١٨) .

شکل توضیحی رقم (۳) المؤثرات العديدة التي تؤثر على النظام السباسي والذي يتحثم عليه التعابل معها



Easton, D.: A Framwork for Political Analysis, Englewood Cliffs 1965, P. 110.1





البنئة السباس

الصدة

. Easton, D.: A Framwork for Political Analysis, Englewood Cliffs, 1965, p. 1

ومدخلات النظام السياسي ينظر لمها في هذا النبسوذج كعسلاقة تفاعليسة Interaction up. Interaction

. demands أي الواحدات الملتاة على عاتق النظام السياسي والتمضيد supports ای ما هو متوانر

لدى النظام السياسي من موارد بشرية ومادية وتدرات تنظيمية للتيلم بوظائفه وتدرة النظام السياسي على تحقيق رغبأت الجتمع وتطلعانه بمسورة علمة تتسوقف عسلى التسوازن بين التطلبات والتعميد ، فاذا ما تعدت المطلبات حدا معينا اسبح حساظ النظام على بقاته معددا ،

والنظام السياسي في هذا النبوذج هو عبارة عن مهاز مركزي لاتفساد القرارات ، وهو يتضبن المؤسسات السياسية التي يحتلجها للتيام بمهلبه ويضييك أيستون الى المؤسسات التقليدية أي التشريمية والقضائية والتي يطلق عليهما Authorities والتنفيذية والتي يطلق عليها Regime

المؤسسات العاملة والمؤثرة في النظام السياسي مثل الاحراك السياسسية والنقاءات الممالية والاتحادات ، الخ والتي يطلق عليها The Political . Community وجائريد ان تركز عليه في هذا النموذج هو الساطة اللتنفيذية بمنى جهاز الأدارة المالية والذي يعتبره النموذج سلطة لتعضيد النظام السياسي ، حقيقة أن النموذج يهتم في المُقام الاول بايضاح « الآلية » التي تعمل على أن يحافظ النظام المبياسي على بقائه الآلته في نفس الوقت يمكننا من أن ننظر للجهاز البيروتراطي داخل بيئته السياسية واضمعين « كل »

المؤثرات في الاعتبار ١٠/ ومخرجات النظام في هُذا التمسوذج هى أيضًا علاقة تفأعلية بين ما ينتجه النظام السياسي من سلع وخسمات ومعلومات حول المتطلب ات وما توغر للنظام من وسنائل مختلفة لتحتبق هذه المطلبات ، ومن البديهي أن تمثل المعلومات في هسذا الفهسوذج ركيزة اساسية حيث أنه ينطلق اساساً من التساؤل الغاص بالكيفية التي يحافظ بها النظام على استبراريته ويتسائه كما يتغنج لنامن الشكل التوشيحي التالى : ـــ

Easton, D.: A Systems Analysis of Political Life, New York: John Wiley' 1965, . P. 378.

John Wiley and Sons, Inc. 1965, ٢/٣ تموذج قدرات النظام السياسي

P. 278.

لكننا نيما سبق أن نموذج ايستون وان كان يهتم في المقلم الاول بمدخلات ومخرجات النظام السياسي والعلاقة بينهما عن طريق الاستعاثة بالاداة السيبرنية والتي يطلق عليها ارجاع الا انسه feedback

يمكننا من أن ننظر للجهاز البيروتراطي دلخل بيئته المصياسية ، واضصعين « كل » المؤثرات الخارجية والداخلية في الاعتبار ، وانطالتا من المتولة سائقة الذكر والتي تؤكيد مسلى أن الادارة المسامة هي الاداة التي يمكن من طربتها تنقيذ السياسة العابة ، يتحتم علينا ان نتساءل حول وظـــائف النظأم السياس ، ويعيب تمسوذج ايستون سابق الذكر أنه يداول أستقراج وظأتك النظهم أأسياسي من الأهداف العامة وغير الصددة ٢ ولذا نجد في در أسات المالم Almond تكبلة لنهج العالم ايستون ، مكلاهما يمثلان في راينا الأطار المتكامل للتعرف ملى البيئة السياسية للادارة المامة

ويحاول الموئد باستخدام المعلومات التأريخية حول النظم المسياسية البوثاثية والروماتية وايمسا النظسم السياسية المماصرة استذراح وظائف علمة لاى نظام سياسي ، فينطلق من الوظائف التي يجب على أي نظام سياسي القيام بها وهمده الوظسائف هي في نفس الوقت الاستناس الذي بيكته من رقع قدراته ، وقبل التطرق الى تبوذجه تريد أن تنسوه في هسذا الحال بثلاثة نقاط في غامة من الاهمية: (1) يرقض الموند النظر الى نموذجه كبحاولة للتوصل الى نمسوذج أمثسل يجب أن تحتذي به النظم الاقل تطورا ولكنه بالاحبرى نمسسوذج تعليلي يساعدنا على التعرف عسلى البياسة

اى موضوع بحثنا هذا ،

السياسية في مجالات تقانيسة غسير غربية(٢٠) . (مبه) بالرغم من أن منطلق المونسد و لا يهدف نقط الى المقارنة بين النظــم

The Systems Foresteet Long

شكل توضيحي رقم ()) مدخلات ومخرجات النظالم المعياسي

السياسية بل يضع ايضسا الشروط الواجب توافرها لتحديث أو تطوير النظم السياسية نهو لا يتنق مع الراي التائل بأن السدول الناميسة مسوفة تكتسب عن طريق التحديث هيساكلا تيسائل هيساكل السدول المسناعية

The state and transmission will be a first back to make the sufficiency with the state of the st

الغربية (٢١) •

(م) لا أيتمسد الموند عن التحليل الهيكلي المخليفي الذي التبعه ايستون، ويتضع هسذا من تعريفه النظام السياسي حيث يتول:

aWhen we speak of the political System, we include all of the interactions-input as well as outputs which affect the use or threat of use, of Physical Coercions

ويتلخص نبوذج الموند في أنه يسرى

بستويات هي : ___ __ المستوى الاول وهـــو قـــدرات «Capabilities» <u>النظـــام</u>

والتى بها بحاول أن يوضى الملاقة بين النظام السياسى وبيئت ، حيث يفرق بين الخمسة قدرات التالية :

(١) التدرة الاستخراجية

«The extractive Capability» (رسمي تدرة النظام في حصر والستغلال البشرية والطبيعية للمحيط الذي يحمل بداغله ، وان بعت لنسا بعد أن المقدرة بديهية الأنتا في أو الوتم نبدر بحدودة في هذا المجال ؛ خيسا تتمدى هذه القدرة المسابق الماسيط الالمناطق المناطق المناطقة الم

التننية أو التجارة الخارجية . (ب) التدرة التنظيبية الرقابية :

"The regulative Capability" وتعنى قدرة النظام في ممارسة الرقابة على الافراد والمجموعات ،

(ج) القدرة التوزيمية: "The distributive Capability»

وتعنى قدرة النظام على التوزيم العادل للسلع والخدمات على الافراد والجموعات في المجتمع .

(د) التدرة الرمزية:

The symbolic Capability»

وتعنى قدرة النظام على أن يعترف به ٤ وذلك عن طريق غاعليت في المجتمع الذي يعمل بداخله وفي العالم الخارجي .

(ه) القدرة الاستجابية :

«The responsive Capability» وتعنى تدرق النظام على استثبال متالبات سرقالت سالمتسب ، المجتسع ، والنقاعل معها وتحويلها الى انتساج مادى ،

(1) ترجمة ومسياغة متطلبات cinterest articulation» المجتمع : (ميه) تنسيق التطلبات مع بعضها cinterest aggregations البعش حداها المستوى الثيالث نبتعلق بوظيفة النظام في التنشئة الاجتمامية مهمني «Socialization function» و أنضبا «recruitment» charini e divire الافراد للتيسام باءمسال∥ممينسة . والوظيفنسان تمثلان تسدرأة النظسام السياسي على التأتلم على الظسروف التي يعمل بداخلها أي الحفاظ على بتائه ، وهنا تكبن أهبية الهبكل السياسي والذي يحدد وظيفة النظام الخاصة باستقطاب الانراد ، واهبية «political culture» الثقافة السياسية والني تحدد وظيفة النظام التربوي في التنشئة الاحتباعية .

ترات الناظم المدين مجل في وخل في موقع تحرات النظام المديني من مصورة مختصرة الفاقة وتوجدة المدينة الامدينة الامينة الامينة الامينة الامينة الامينة الامينة المدينة الم

٤ ــ خاتمة :

أن النظرة التحليلية لننظام السياسي والتي تطرقت اليها فيما مصبق والتي تطرقت المعافقة والمذخوبة والمذخوبة والمذخوبة والمذخوبة والمذخوبة والمدخوبة والمدخوبة والمدخوبة والمدخوبة والمدخوبة المدخوبة المدخوبة والمدخوبة المدخوبة المدخوبة والمدخوبة المدخوبة المدخوبة والمدخوبة المدخوبة المدخوبة المدخوبة المدخوبة المدخوبة والمدخوبة وا

what is initialized in the

وين هذا المنطق بغرض التمسكول التعالى عند عمل المطينات تنصب و السلمية على التعالى التع

أن النظرة المدودة والضبيتة لجهال

الادارة العابة دون وضح المجال المجال التعالق وما يضمه التعالق وما يضمه التعالق المحاليين عمولات والمعالمين في هذا المجال ينعمفون المي المعالمين في هذا المجال ينعمفون المي المحالمين في هذا المجال المحالف والادارة محساولة مواجعة هذه التطافي المحالة المحال

to the Penetration Crisis. which involves the Problems of Government in reaching down into the Society and effecting basic policiess

A CONTRACTOR OF THE PARTY OF TH

تؤكد مذه الحتبقة مقولة لمالم Pye حيث يتول : __

"The Critical Problems of administration in the new States give rise

الذي تعبل بن أجل خديته ، ولعسل

and Personality, New York, 1962

وننوه في هذا المجال بأن معالمسة العالم Sorokins Bill Sorokins

مستخدما الى هد ما المنفسل النظمي لم تكن حديثة على علم الاجتماع الامريكي والسذى الشغل بهذه القضية منذ الثلاثينيات من هذا القرن . وعلى وجهه التحديد الامحاث التي نشرت قبل الحرب المائية الثانية المالين : Florian Znaniecki

Lawrence Joseph Hendereon.

وعلى ببييل الثال: The Method o' riology. 1934. Social Actions 1440. (١٠) المقصود ((١١٠ - ول الاهتماعي)) هو Social Change المطلع الانجايزي وتريد أن تؤكد في هيدًا المجيال أن هيدًا

المسطلح اسستفدم لاول مرة من المسالم William F. Ogburn Social Change: With Respect to Culture and Original Nature, New York 1922.

ويؤكد كاتب هذا البحث أن قراءته للكتاب سابق ألذكر والذي هسدر باللفسة الإلمانية Kultur and sozialer معقد آث Wandel, Neuwied und Berlin 1969. كان له مظيم الاثر على مفهومه الشسامي « بِالْمِالِ الثقافي ۽ كمنطلق أساسي للميخل

البيلى . واذا كان Ogburn نطرق في كتسباية معايق الذكر الى مدلولات Categories

Social dynamics, transformation, revolve, evolution, differentiation circulation, progress and sinking

فاته يكون بهذا في راينا قد وهــــــع الاساس الشاهن باللنشل البيىء للوطسيح القحول الاجتماعي كما انتا تريد ان نؤكد في هذا الجال انتا لاتزعم بحداثة الدخيل البيىء التقهم افتظم الاجتماعية • فعسلي مسييل الخسال تجسد أن العلمساء Comte, Marx and Spencer

وتظمسات اجتماعيسة سواد كانت رسسبية او غىر رسمية •

- خاصة في السدول القابية - المسكن من المغاظ على بقالهما رغم انهمها لا تنبكن من تحقيق الحد الادنى من الاهداف التي انشبات ەن اجئىسا

(١) في فهرص المجلسة الإمريكيسة المعلوم الاحتباعية : American Tournal of Sociology الاعداد بن ١ ائي . ٤ والصندرة في الفترة من ١٨٩٥ الى : ١٩٣٥ لائجد اصسطلاح

النظام الاجتماعي -حقيقة أن هناك بعض الراجع التي ظهرت في هذه الفترة كائب تتمسر في هايشسيا الي انتظام الاجتماعي والنظمة الاجتماعية الاأن هذا المسطلح لم يكن قد اخذ مكانته العلمية بعد عول تاريخ مصطلح الثظم الاجتماعيسة راجع: -Sorokin , P.A. : Contemporory

Sociological Theories. New York 1928, P. 3 - 62.

وأيضا تنفس الكاتب Sociological Theories of Today. New York 1066, P. 387 - 552. Udv. Stanley, H. Jr. Riirokratische und rationale Elemete in Webers Bitrokratiekonzeption.

البيروقراطية والموامل الرشيدة في الاطار البيروتراطى نفيير في كتاب : Mayntz, Renate : Bürokratische Organisation, Berlin, 1971, P. 62. النظم البيروقراطية

Paretos (٨) في مجال نقد معالمة

لنوازن النظم الاجتماعية راهِع موضوع : Le Concept d'équilibre est-il nécessaire aux sciences sociales, In : Revue internationale de sociologie 44, 1936. P. 497 - 529. **(%)**

Sorokins, P.A.: Society, Culure

الهو أوشى :

(1) تَلْكُد هَنَا عَلَى آتَنَا يُمَنِّي بِعَلْمِ الإدارة ألمامة التمس الإنجازي Public Administration

Business Administration (5 1441)

بمعنى علم ادارة الاعمال . وان بدت هذه المقولة بديهية الا أتنا نحد في بعض الراجع من لا يفرق بينهما سيواء

عن قصد او غير قصد .

(٢) راجع في هذا المجال : --Bluhm, T. William : Theories of the Political System, Classics of Political Thought and Modern Political Analysis, Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1065, p.o.

(٣) حول النظرية العامة تقظم راجع : International Encyclopedia of the Social Sciences, «System Analysis: General System Theoryn P. 453 - 458.

وحول مقهوم النظام راجع: Ashby, W.R.: Design for a brain 2., ed., London, 1960, P. 13.

Hall, A.D. and Fagen, R.E. : Definition of System, In : General Systems L. 1946, P. 18 - 28

(٤) تأوه في هذا الموال بأهبية النفرة.... بين المنظمة الاجتماعية غير الرسمية والمنظمة الاجتماعية غير الفرعية ٠

فالاولى وان كاثت غارج الهيكل المكرمي الرسمى ملسل الفقسابات أو الاهسراب أو الاتمادات الأ أنها تتمنسع بالشرعية الكاملة عن طريق اشبهارها وبالتالي اعتراف الدولة

بها طبقا القرائين الممول بها . آما الثانية فهي لا تتبتع باعتراف الدولسة حيث أنها ق افلب المسالات تقسيم الدولة : موضيع التبساؤل اي أنها لا تقر النسستور القائم .

 (0) وضمنا الفظ بديهى بين قوسين التؤكد على أن هذه المقوفة نظرية فكثيرا با تجــد ، Kybernetik, Modelle und Perspektiven, Rombach 1969.

(السيبرينه السياسية ، نماذج وابعاد) (١٦١)

Weber, Max: Politik als Beruf, in: Gesammelte politische Schriften, hrsg. v. Johannes Winckelmann, Tübingen 1958, S. 494.

(۱۷) حول القاهيم الأفتاقة للـدولة والسياسة راهــم: --

وتسيسه رئيس ، س د . ملمم قربان : اللهجية السياسية ، يروت (الطبعة الثانيسة) ١٩٦٩ هي ٥١ وما بعسده .

Easton, David: A Systems Analysis of Political Life, New York: John Wiley and Sons, Inc. 1965, P. 478.

: راجع في هذا المسال (١٩) Deutsch, Karl : The Nerves of Government.

Models of Political Communication and Control. New York and London, 1066, P. 248.

المحية إلى هنذا المحكل . Almond, Gabriel A.: Politische System und Politischer Wandel, in: Zapf, Wolfgang: Theorien des Sozialen Wandels. Koeln

1070, P. 212.

(31)

(1.)

راجع في هذا المجال: Almond, Gabriel A. and Powell, Bingham G.: Comparative Politics: A. Developmental Approach, Boston 1966, P. 306.

Almond, Gabriel A. : A Developmental Approach to Folitical Systems in : Findle, Jason L. and Gable, Richard W.: Political Development and Social Change, New York 1966, P. 103.

Pye, L.W. : Aspects of Political Development, Boston, 1969, P. الرزتها النظم السياسية المختلفة وهى: 1 ـــ بيروتراطيات خدية نقدم الشــدية غلسططة السياسية والطبقة المبيزة فــــى المتهم.

۲ — بروقراطسسات سلبية الاتمدى وظيفتها مجسود اداة في ايسدى السلطة السيلسية والاتمتع بأى استقلامة كما أنها الانقد ادنى الخدمات للمحتم .

لاهدم الدى الحديث للبجابع .

لا -- بروقراطيات ترتقى بناسها الـــى السلطة السياسية فتقدم نفسها ق القسام .

الاول أو طعقة معنة نقدى النهـــا .

را و بيوقراطيات تأخذ مكانة مرموقـــة ق النظام السياسي وتخدم السلطة السياسية

ق الظام السيمي وتخدم السخطة السياسية والمجتمع يصورة فسابة . (۱۳) هول آبهات (۱۳)

Easton, D.: The Political System.
An Inquiry into the State of Political Science, New York 1953.
Easton, D.: A Framework for Political Analysis, Englewood Cliffs, 1965.

Easton, D.: Varieties of Political Theory, Englewood Cliffs, 1966. Easton, D.: New Revolution in Political Science, in APSR, Nr. 4, 1969.

: المِسَالُ () () راهِع أن هذا المِسَالُ) Philipp M. Gregg and Arthur S. Banks:

Dimensions of Political Systems: Factor Analysis of Crosspolity Survey, in: APSR 59 (1965), P. 602 — 614.

(١٥) في يحث آخر سوف ينثر ق هذه الجلة هول « تحليل النظم الإدارية » سوف نتطرق باسهاب الى :

The structural — functional Theory

دراسة لامبال تلكوت بارسونز . ترجية وتعليق : د , مصححت الجوهرى و د , اهيد زايد كبا سوف نقطرق المسا إلى . : The Cybernetic Model

خاصـــة کهـــــاب : Karl. W. Deutsch : Politische قد استخدموا النظم الاجتماعية كل على حدد قط لايضاع تصبي كل منهما في التطوير التاريخي * كما أن المطعاء

Durkheim, Pareto and Max Weber
هم الغين أكمو على أن القصصول
الإجتماعي لا يقضع القانون تطور معين
إن القصول الإجتماعي هو تتبية لتحول
قوى داخل المجتمع أو عوامل
المجتمع بعض غذارج المجال الثقافي،
(١١) - د ا براهيم دروفات دراسة

الإدارة العامة ، القاهرة ١٩٧٧ - ١٩٧٧، عني 60 *

: راجع في هذا الجال (۱۲) Eisenstadt, S.N. : Die politischen Orientierung historischer Burokratien. In : Mayntz, R. : Bifrokratische Organisation, Köln. Berlin 1971.

والمُقالة المُكتوبة في الكتاب المُكتب المُكتب

ان کلیات : Eisenstadt. S.N. : The political Systems of Empires. Free Press, New York 1963.

(١) الفراعنة والبابيفيون وحفسارة
 الإنكار

(۲) الايبراطورية الصيئية منذ هـــان وهني تســينج .

(۲) الامبراطوریات الایرانیسة .
 (3) الامبراطوریة افرومانیة .

(٥) البيزانطية ٠ (٢) بمض بول الهند وبال المالدلسن .

(٧) بعض الخلافات الاسلامية مئسل المباسبين والفاطبين والامبر المسورية المقانسة .

 (٨) دول قرب ووسط وشرق أوروبا وحتى نهاية مهد الاقطاع .
 (٩) الامبراطوريات الاستعمارية وعلى .

وجه الخصوص الانجليزية والقرئسسية رالاسبانية .

وقد توصل Eisenstadt السي اربعة انماط اساسية الادارة المسسلهة

نحو منهج متكامل لتطوير

مقــــدمة:

يتحدد المبدف الرئيس لهذه الورقة المقدة لم الرأز أهمية وجود مفهم متكامل القطوير المقافة الماستة بركز أساسا على توسيع مجال الشمانة بركز أساسا على توسيع مجال الشمانة والنقم المقافة القائم الشقيع هذا الانساع للمحاسبة بغرج اشرى يلقى الضوء على علاقة المحاسبة بغرج اشرى يلقى الضوء على علاقة المحاسبة بغرج اشرى المعرفة بكون الاساس في تحديد صدوقاً المقافة مصدة المورة الشمانة التي تضميد المورة الماساة التي تضميد المورة الماساة التي تضميد المورة المساسلة المساسبية ، وكان المحاسبية المحاسبية المحاسبية المحاسبية المحاسبية المحاسبية المحاسبية المحاسبية المحاسبية محدة المحاسبية من الداريين وقليين ومهتمين بمجالات الإعمال بشكل عن لدية اهتمام بالبيانات والمعلومات الإعمال الإعمال المحاسبة المحاسبية المحاسبة المحاسبة الإعمال الإعمال الإعمال المحاسبة ال

ان ربط تصاذح رنظم المحاسبة بعقاهيم مفهم النظم يعملى إمدادا جديدة لمعلية الحسور النظم المسلمية التق اعتدت في شكلها التقليدي على السلمان اعادة تنظيم الحصابات عن طريق اجراء رداسة ميدانية المناهم وبدراته والمحسسراءات وتحديد المنظرات والرجه القصور به وتقسسدم والداكم المناسبة من كفاءة وفعالية التطلبات بحقق جزئيا هدف تغيير النظام الا أنه يفتى المنام الا أنه يفتى النظام الا أنه عند تغيير النظام الا أنه عند اجراء اي تغيير أن تطوير في أي نظام و وهذا من هذه محور الأهتمام الإيهاد مناسبة متقاما للنظام المعامية عدم حجور الأهتمام الإيهاد مناسبة عليها مناسبة عليها النظام المعامية النظام المعامية النظام المعامية النظام المعامية النظام المعامية المعامية النظام المعامية النظام المعامية النظام المعامية النظام المعامية النظام المعامية المعامي

النظرية العامة للنظم: بيجع الغضاء النظرية العامة للنظم بيجع الغضل في ظهرر مفهوم النظرية العامة المنظم أو أثار الفصينيات من فسدة القرن الى المنظم بعكن المنظم بعكن المنظم بعكن الأطار بعكن الأطار المنظم بعكن الأطار المنظم بعكن الأطار بعكن الأطار المنظم بعن الأطار المنظم بين الأطار المنظم ال

التطريات التطبيقية للعلوم المنضصصة . وقد مســار في نفس الاتجاه باحثون آضـرون أحسوا بخطورة التعدد في تقســـيات مهادين البحث العلمي الى الدرجة التي أصبح فيها من المصبح على الكثير من المتحصصيين في هـــده للبادين أن يظهموا بعضهم البعض أن أن تكون يبنهم لغة مشتركة تساعد على استفادة كــــل

ميدان من الميادين الأخرى .

وتفقص النظرية العامة للنظم بتكرينوتملوير الاطرا النظري النظرة النظرة الذي يصف الملاقات الفتائق المسائدة في المالم التجريبي • ومناك احتمالات كير ورفقته الموصول الى هذا الاطرا • ويتأتي دلك من واقع التساب في الاطساب و الهناسات للنظري لكثير من النظم المسائدة في مجالات النظري لكثير من النظم المسائدة في مجالات المحرفة • وعالى يمكن الن يصسبح في الامكان تطوير النماذج الذي يمكن أن تكسون مساسحة للنطبيق في نظم كثيرة مثل النظم المادية والبيواجية والاعتماعة •

وثيرن المحاجة الى تطوير النظرية العامة النظم من وجود مشكلة الاتصالات بين النظم الختلفة • وعلى الرغم من التشابه في طرق البحث العلمي وأساليبه الأأن نتائج الجهود العلمية غالبا ما لاتتعدى حدود المجال الذي يتم البحث فيه وكانمن نتيجة ذلك أن الافتراضات والمفاهيم العلمية التي يتم تكوينها وتطويرها لهي مجال معين نادرا ماً تنتشر بين المجالات العلمية الأخرى • وهــــــذا يرجع في الأساس الى عدم اتصال الباحثين في المجالات العلمية المختلفة • ومن هذا قان النظرية العامة للنظم يمكن أن تمد الباحثين باطار عام مقيد بحيث بمكن من خالله أداء الإنشاطة المتخصصة المتعددة • ولا شك أن ذلك يتيــــح الغرصة للباحثين للربط والقارنة بين نتسائج ومقاهيم الدراسات المنتلفة • متهج التظم : Systems Approach

يعتمد منهج النظم على استخدام الاطار العام

الذي توقره النظرية المامة للنظم في دراسية

المالات والظواهر المعينة ، ولذلك فهو يعشل

النظم المحاسبية

إعداد: د. أحمد حسين اكاديمية السادات

منهجا علميا يطبق في مجسال درامسة وتحليل وحل الشاكل المغتلفة ونكك وفقا لراحسل معينة -ويرتبط منهج النظم بعدة مناهج فكرية وأساليب تصليلة عن الرزها :

The Conceptual Approach of Systems and procedures

Y _ أسلوب تحليل النظم Y _ أسلوب تيليكية النظم Y _ أسلوب ييناميكية النظم Systems Dynamics من النظم والإجراءات على توضيع الملاكة بين النظام والإجراء والتى تبدر في الملاكة إلى النظام والإجراء والتى تبدر في النظم المواجعة المليب—ات التى تنظن خطرة والتى توضيح كيف يعمس—النظام كما يعتدد خذا المنبع على مجدوه—ة من المياديء والأسس المتى تحكم أداء النظ—ام البراءاته ويستهيف في المقام الأول تحصين هذا الداء

أما اسلوب تمليل النظم فيعتبر طريقة علمية

منهجية لتوضيح العناهم الرتبطة بالشمسكلة وهلها • ويتضمن هذا الاسلوب :

 ١ ـ القحص والمقارنة المنظمة للبدائل المرتبطة بتحقيق الأهداف المرجوة *

٢ _ مقارنة البدائل على أساس تكاليف وعوائد
 كل منها •

ويعتبر اسلوب ديناميكية النظم تطبيقا لبادي،
النظرية العامة المنظم وميادي، نظم الرقاية على
سلوك النظم ومامنة في مجال النظم الاجتماعية
والاقتصادية عيث يمدنا باسساس لتصميم نظم
اكثر فعالية

ولا شك ان هذاك خصائص مشتركة تجمسع بين منهج النظم وتلك المذهبي والإساليب الأخرى من أبرزها اشتراكها في الاعتماد على مبادىء النظرية العامة النظم وكذلك اشتراكها في الهدف وهن السعى لتحسين فعالية النظم

مهن الواضح أن أية محاولة جادة لقصصديد مفهم متكامل القطوي النظم والنظم والنظم الماسية بشكل عسام والنظم الماسية بشكل غسام والم المنطقة من كل هذه المنامج والأساليب بشكل مشمق فيضا لوأن تؤسس أيضنا عليمفهم النظرية الماسة للنظم السابة الانسارة اليام

عملية تطوير المنظام waysa's Development Process والمسلم المسلم ا

١ _ تحليل النظام ٠

٢ _ وضع قائمة بالأعداف التي يسعى النظام
 لتحقيقها *

٣ _ تصميم النظام •
 ٤ _ تطبيق النظام •

واذا حولنا تفصيل عده للخطواتفعن الواضع أن كل خطوة من هذه الخطوات الرئيسية تتضمن خطوات فرعية وذلك على النصو التالي :

١ - تعليل النقام:
 رتشمل هذه الخطرة تحديد ماذا يتم عمله الآن
 رما هي مكونات النظام المالي * ويمكن تفصيل

هذه المُطورة كما يلي : أ ـ اعداد دراسة تركز على اعطاء خلفية عامة عن المنشأة • General background

descriptions

• صحر النماذج والستندات والاجراءات

Documents and procedures د ــ الهمار والترصيات .

Deficiencies and Recommendations

وتتضمن هذه الخطوة أعداد قائمة بالاهداف التي يسمعي النظام الي تحقيقها وذلك من خلال الخطوات التقصييلية التالية :

نحومنهج متكامل

 أ ـ الغرش العام والأهداف المددة -Overall purpose and specific objectives ب - المفرجات والدخلات الطلوبة •

Required Outputs and Inputs

ج _ السياسات والاجراءات ويسائل الرقيابة - المحمدة

New policies, procedures, and Controls u _ اعتماد الأدارة Signature of management

٣ - تصعميم المنظام : وتعنى هذه الخطر...وة

بتحديد الاطار الفكرى للنظام الجديد وتصهيد المراصفات المدردة له وذلك على النحق التالي :

أ - تحديد الأطار الفكرى للنظام • Conceptual design

ب _ تحليل التكلفة مع العائد للنظام الجديد -Cost/benefit analysis

 أعداد الراسفات المددة للنظام • Specific Descriptions

د _ اعداد جدول التطبيق ٠ Implementation Schedule

3 _ تطبيق النظام

 وتتضمن هذه الخطوة عمليتين رئيستين : التطبيق والتقييم والتي تشمل

1 - تهيئة رتدريب الأقراد • Personnel orientation and training

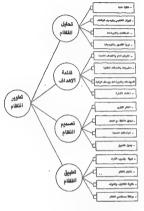
ب ب اختبار النظام ٠

 مقارنة ألتكاليف والموائد -Comparison of Costs and benefits

Testing

 د ـ موافقة مستخدمي النظام • Acceptance of users

ويوضح الشكل التالي الخطوات الرئيسيية والتقصيلية لمطية تطوير النظام ء



منهج تطوير النظم الماسسة :

تتمين عملية تطبيق النهج الموضيح فيما سبق في مجال تطوير النظم الماسبية بمجموعة من الخصائص المتميزة والرتبطة بكل خطرة مسسن خطوات هذا المتهج يمكن توخسيمها عسيلي النصو التالي :

تحليل النظم الماسبية:

تضضع عملية تعليل النظم الماسبية لمسدة اعتبارات كما أنها يمكن أن تتم بعدة أساليب وأيضاً تعر باريع خطوات منهجية • والاعتبارات الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تبعليل اي نظام من النظم المماسبية يمكن تحسديدها على النص الثاني :

١ - تحديد النظام الماسمين الطالوب تحليله وتحديد الأهداف التي يسعى الى تحقيقها ولهي المقيقة يمثل ذلك أكثر الاعتبارات صعربة في تحليل النظم حيث يتم في معظم الأحوال التعامل اهداف متفق عليها

. ٢. - فهم النظام وعمل توثيق كامل لكل عملياته، حيث نحتاج الى تحديد كيفية عمل النظام وكذلك الممدول على بيانات مكتربة حول اجسراءات النظام والوسائل الرقابية والستندات والنماذج ويعتبر هذا التوثيق ضروريا للاعتبارات التالية : 1 ... الاتصالات مع الغير ١

التأكد من أن العمل يتم بشكل كامل

 پمثل مرجع يتم الرجوع اليه بالنسبة للخطوات التالية في تطوير النظام •

٢-تعليل النظام الحسسالي وتبيان أية ثغرات أو أوجه للقصور فيه • وعند هسده النقطسسة يجب أن يساهم القائم على عملية تحليل النظام بتقديم معلوماته فيما يتعلق بالبياديء والنظم المحاسبية واساليب الرقابة الداخلية لتحديد نقاط الشبعف في النظام موضع التجليل وتتركز معظم

نقاط الضعف في ألنظم الماسبية في الآتي : 1 _ المالحة الماسبية الخاطئة للعمليات .

 ب _ التصميم الضميف للنماذج والستندات • التأخير في تقديم التقارير الماسبية •

د ... ضعف او عدم كفآية الرقابة الداخلية ٠

 ٤ ... تقديم التوصيات التي يمكن لادارة النشاة بتنفيذها تلافى اوجه القصور في النظام وبالطبع قان الاساس الاول في تقديم هذه التوصيات هو اعتبارات التكلفة والفعالية وبعبارة أخرى فأن الموائد التوقعة من تنفيذ هذه التوصيات لابد وأن تتجاوز التكاليف الرتبطة بهذا التنفيذ •

 ه _ اعداد تقریر شامل یتضبن کل الستندات والأدلة وتوصيف للعمل الذي تم • وباعتبار أن هذا التقرير سيقدم الى الاخرين قانه يجب أن يكون معروضنا بحيث يقدم التحليل والتوصيات فيشكل مقدم • ولا يكفى أن يتضممن التقرير تجميعاً للحقائق بل يجب أن يعتمد على خط فكرى واضع وان ببني بطريقة منطقية تتمشى مع التوصيات ٠ اما بالنسبة لأساليب تمليل النظام فان أهم تلك الأساليب : المضرائط التنظيمية ، وخرائها التدفق للنظام والمستندات ، وجداول القرارات ، وقوائم استقصاء الرقابة الداخلية •

وتركز الخرائط التنظيمية Organization charts على تصوير هيكل السلطة والمستولية في المنشأة • بمعنى انها تحدد من يتعمل ماذا والى من يقدم كل قرد تقاريره ويعتبر مسئولا أمامه ٠ أما خرائط التدفق Flowcharts فهي توضع كيفية تدفق الاجراءات والمستندات الخاصب بالنظام المحاسبي اي انها تحدد من يفعل ماذا وباي طريقة يتم عمل ذلك •

وتعطى جداول القرار Decision tables ملخصنا متفقا عليه للقواعد المعقىسدة للقرارات وخاصة

عندما يكون هناك موقف تؤثر فيه عدة عوامسل . تجتمع فيما بينها لتحدد النتيجة • وبالتالي قان جدول القرار يمكن أن يلخص سريعا الموقيف المعقد للقرار وبالتالي يجعل عملية تحليل النظام اكثر سييلة ٠

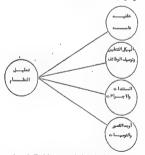
ولاشك أن قوائم استقصاء الرقابة الداخلية. • Internal Control questionnaires.

تساعد في توضيح المجسسالات الهامة التي يجب الاهتمام بها وبآلتالي فهي طريقة نضمن بهسا

على الأقل مراعاة المالات التي بها مشاكسال وقاية داخلية ٠

وأغيرا فيجب التنوية الى انه بالنظ ــــــــ الى اهمية عملية تحليل النظام قان الأساليب الثي تساعد على اتمام هذه العملية مازالت في مرحلة يتشطه من التطور ، ومن الراضيح أن أهبيداف الأساليب الجديدة تتضمن سهولة الاسمستخدام والومدول المي طرق اقضل لاعداث التغييرات والمساعدة في ترضيح تفصيلات الأعمىسال ء الستندات ٠

اما بالنبية لمطوات تحليل النظام فسيسبق الاشهارة الى أثها تتضمن أربع خطوات يمكن توضيعها في الشكل التالي :



وتوضيع الخطوة الاولى من تمليل النظىسام والمتمثلة في الخلفية العامة عن المنشأة ما يلي : 1 _ انشطة المنشاة وإعمالها وحجم هـــده الأعمال وتاريخها وموقعها في السوق والمركز المالى الحاضر والمتوقع للمنشأة *

٢ ... معدل ألنس في عجم النشأة • ٣ _ مدى الدخول في مجالات عمل جديد أو

نحومنهج متكامل

اكتساب حجم أعمال جديدة •

ريوضح أهيكل التتظيمي وتوصيف الوطائف
بانشاة الطريقة التي م بنائه المثانة على أمامها
من حيث تدرج السلطة وكذلك حياة المشاركيت
الملقاة على عاتق كل فرد والأفرك الذين يشرف
عليهم وأيضا توصيف الوطائف الرئيسسية
بالشاء أيضا توصيف الوطائف الرئيسسية

أما المستندات والاجراءات فتعنى جمع نمائج من كل مستند أو شكل أو تقرير يقم استخداما في المنشأة وتحديد كيفية التسجيل بهذه اللمسائح وكذلك تمديد خرائط المتدفق للمستندات وتوصيف الاجراءات الخاصة بالنشأة

ويعد الانتهاء من توصيف النظام المالي على النمو المثبار اليه في الخطوات الثلاث السبابقة يجب أن يتم تحديد أوجه القصور في النظـــام والتوصيات لعلاجها • ويمكن أن تشمل أوجب القصور في النظم الماسبية المهورات الضائمة أو الازدواج في العمل أو الزيادة في التكلفة أو في مهم العمالة أو ضعف السياسات الطبقة أو عدم كفاية وسائل الرقابة الداخلية اما التوصيات فيجب أن تستهدف تمسين فعالية النظام • واذا لم يكن هناك أي مجال للتحسين في النظام الحالي فيجب الترصية بتعديل النظام • أما اذا الصحيب التوصيات على تحسين النظام المالي فيجهب تحديد طبيعة هذه التمسينات وطبيعة الاجراءات التحسينات التي تكون مقبولة من الادارة وعملية في نفس الوقت •

قائمة الأمداف :

من الواضح أن من أهم خطوات تطوير النظام ضحم مجموعة من الأحداف للنظام . ومــن وضح مجموعة من الأحداف للنظام . ومــن الاخطاء الشائحة في هذا العمل ضم مجموعة النظاء الرغبات المطلب الموازعا اللى ما يحققه النظاء المحالى وطرحها على الادارة تمهيدا لاحتيارها قائمة الاعداف . ولهذا يوج بدراعاة المقاميم المالية عقد اعداد قائمة الإعداف : .

١ ــ ان الديرين يحتاجرن الى معلومــــات مفيدة ، وليس بالضرورة كمية اكبر من المعلومات غلا حدث أن جصل الديرون على، معلومات الكثيرة. معا يجب اصبح الرضع بمثابة الــــراط في المعلومات Information Overload

وتمثل تلك حالة من الضباع في الموارد .

٢ ـ ليس بالضرورة أن يعمد وله المديرون ما يحتاجونه من معلومات ، وبالتأكيد يجمد استطلاع رايهم فيها يريسونه · ومن ناحية الحرى فهناك أيضا احتمال الا يكون الديرون على علم بقدرات النظام وما يمكن أن يقدمه من معلومات ·

ولذلك فان هناك حاجة للمشاركة الخصيلاقة بين القائم على تطوير النظام والدير بحيث لا يتحول الاول الى قائم بتدوين احتياجات الدير وازيتجنب في نفس الوقت أن يملى على الدير توجيهـــات بشأن تسيير الاعمال .

٣ ـ انه حتى اذا نهج النظـــام فى توفير احتياجات الدير عن المعلومات فليس بالضرورة أن اداء المدير سيتصعن • والالتراش الشــائم ان المدير سوف يستخدم العلومات التى يحتاجها فى اتخاذ قراراته ليس صحيحا باســيتحرا .

ولهذا يجب تعديد كيفية استخدام المدير بشمسكل جهد للعملومات • والذا لم يتمكن المدير من ذلك فان احد الأهداف يجب أن يكون تحديد قواعـــد القرار للاستخدام المناسب للمعلومات المترار

ان النظام يجب أن يسمح للمديرين بان يمرقوا نتائج قراراتهم من خسائل التخذية المرتدة المرتدة
 ويذلك تكون لديهم القدرة على Feedback

عزل المناطق التي تواجهها الصعاب وبالتـالي تحسين الاداء ·

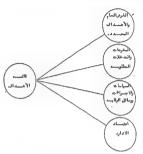
 أحداف النظام ترتبط باهداف النشاء، فليس من المكن تحديد اهداف أي نظام بشكل مستقل عن الاهداف العامة للمنشاة ، فمثلا عند

تصميم نظام النفاتر بالمنشاة فيجب ربط ذلك بفلسفة الادارة بالنسبة للمركزية ال اللامركزية ·

فالنظام يجب أن يعطى معلومات عن النتائج المالية الفعلية مقارنة بالمرازنة رذلك حصب الوحسدات التنظيمية التي تم منح سلطة لها وتحميلهــــــا بالسئولية المناسية ·

تاتها ما معلق المداد فائمة الاهداف معلقات

اربع يمكن توضيعها في الشكل التالي :



وتوضع الخطوة الاولى من قائمة الأهمداف الفرض العام والأهداف المعدة للنظام

معشر الله في البداية يجب تحديد لماذا نعمل على تطوين النظام ككل ١٠ وعلى سبيل الشمال فالهدف المام لتطوير النظام القرعى لحسابات الدائنين يمكن أن يتمثل في زيادة الربحية مسن خلال التاكد من المصول على كافة الخصومات الكتسبة المكنة مع التمتع باقصى فترة ممكنة من الائتمان بمكن أن يسمح بها الدائنون .

اما بالنسبة لنظام حسابات المدينين فيمكن أن بتبثل الهدف العام له في تشجيع العملاء عسلي السداد السريع للمبالغ المستحقة عليهم وتحسين

الرقابة الداخلية على حسابات الدينين والتمصلات التقدية والمداد الإدارة بمعلومات أفضل •

أما بالنسبة للأهداف المعدة فتمثل الجانب الإجرائي للهيف المام • فلواستطردنا في الثال الغاص بنظام حسابات الدائنين السابق تحديد الهدف العام له ولكى يصبح هذا الهدف أجراثيا الهدف ، ويمكن تصور الأهداف الحددة لهذا النظام على النصو التالي :

١ _ اعداد كشف يومى بفواتير المسئتريات مبوية حسىب تواريخ استحقاق سدادها • وهذا الكشف سليوضاح لآدارة المنشأة النقدية المطلوبة يوميا لسداد الالتزامات قبل الدردين وبالتسالي مراعاة ترتيب التمويل الطلوب لذلك

٢ _ اعداد شيكات الموردين الخاصة بسداد المبالغ المستمقة لهم قبل فترة معينة من تواريخ استحقاق الفواتير ، وهذه تعتبر طريقة ملائمة ومريحة لسداد الالتزامات بالنسبة لكل مست

الموردين وموظفى الحسابات بالمنشأة .

ولاشك أن المتقطة الجديرة بالامتمام هنا أن تحديد الأعداف التفهيلية الحددة للنظام يجب ان تتم بدقة لان استمرار عملية تطوير النظـــام تتوقف على هذه الأهداف وبالتأكيد فأن الأهداف الكثيرة والأكثر تعقيدا سوف تعقد من النظام وسوف تزيد من تكاليفه ٠

ويعقب تحديد الهدف العام والأهداف المحددة تحديد المفرجات والدغلات الطلوية وتتمثيل المفرجات في النتائج المتولدة عن النظام والتي تصاغ في كشوف أو قوائم أو تقارير معاسبية • وبالبر الأمكان بيهب أعدأد تموذج من كل مخرج من المفرجات وتبدر اهمية تمديد المفرج ات للاسباب الآتية :

١ ... ان كثيرا من الاقراد ليست لديهم القدرة

للناسعة لتقهم الإطار الفكري للنظام وليسهوا قادرين على تصبور ما الذي يمكن أن يقدمه لهم النظام • ولهذا السبب يجب أعداد صورة توضح لهم المنتائج التي يمكن أن يولدها النظام وهذا يمكن أن يعمق شعورهم بما يمكسن أن يفعله التظام

٢ .. ان مبور الخرجات تعتبر بالتاكيد البدف الواشيح للنظام ، ولهذا قان المستخدم سيسبوف يركز على شكل المعرجات القترحة ويعدد ماالذى يحتاجه منها ، وما الذي يعتبر بالنسبة له غير شروري ٠ وفي حالة احتياجه الى شيء مختلف عما هو مقدم اليه فسيكون من الواضح أن ذلك يعتبر نتيجة التغيير في تفكيره وأن مسمئولية التاغير والتكاليف الاضافية ستقم عليه •

٣ _ أن كثيرا من الاختلافات الفنية البسيطة (والتي لا تمثل شيئا هاما بالنسبة للمستخدم) يمكن توضيعها بسهولة باستغدامصور المغرجأت فالستغدم مثلا يريد حذف خانة أن أضافة خانة المرى في أحسسه التقارير أو ريما تغيير أماكن الضائات - وهذه التغييرات يمكن ان تكرن هامة بالنسبة للمستقدم على الرغم من أنها غالبا ما تكون غير ذات أهمية من وجهة نظر القائم على تطوير النظام ٠

اما المحفَّلات أو البيانات الضرورية المطاوبة لاعداد هذه المضرجات فالأهمية تبدى هذا في تحديد مصدر المصول على هذه البيانات وطرق تشغيلها وتخزينها في ملقات وجعلها متاحة عند طلب استحدامها لأعداد التقارين

ولو رجعنا الى الثال الخاص بنظام حسابات الدائنين السابق الاشارة اليه فأن الامر قد يتطلب اعداد تقرير عن البالغ المطلوب سدادهاللدائنين

نحومنهج متكامل

في التواريخ المختلفة في هذه الحالة لن يكفي تسجيل فواتير الشتريات حسب تواريخ ورودها باعتبارها مبالغ معينة مستحقة للموردين بل ايضا يجب أن يكون النظام كفيسسلا بتوضيح الخمم المكتسب المثوقع المصول عليه والتاريخ المسدد الذي بعده نفقد هذا الخصيم ، وإذا لم يقم النظام بتسجيل وتخزين هذه العلومات فاننأ أنستطيم اعداد التقرير الطلوب •

وتمثل عملية تمديد السياسات والاجراءات ووسائل الرقابة الضرورية أحدى الخطوات الهامة لوضع قائمة جيدة لأهداف النظام • حيث أن عملية تطوير النظام غالبا ما تؤثر على الأوضاع القائمة بالنشاة وتصبح هنسيساك حاجة لتغسر السياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية الطبقة في المنشاة ، على أن تتم حدوث هــــده التغييرات بشكل واضح وسريع لسببين رئيسيين : ١ _ معرفة هل التغييرات القترحة سيتكون مقبولة من الادارة حيث انه من المكن ان تزفض مبلية تطوير النظام الساسيين من قبل لادارة اذا كان الأمر يتطلب اجراء تغيير في السياســـات ه الأحداء أت •

 ٢ ــ اعطاء وقت كافي التنظيم لكي يتقبل هذه التغييرات خاصة اذا كانت همميذه التغييرات

والخيرا يجب المصدول على موافقة واعتمىاد الادارة لعملية التطوير القترسة للنظام حبث اته من الأسباب الرئيسية لشاكل تطوير النظمافتقاد

تأييد ومشاركة الادارة العليا للمنشأة ٠ ولا تعنى الموافقة المكثوبة على قائمة الاهداف من قبل الادارة العليا للمنشاة تابيدها لكافية مراحل تطوير النظام ولهذا يجب أن تستمر الادارة مشتركة بطريقة أكثر تفصيلا في المراحل التالية وحتى انتهاء المرحلة الأخيرة من التطبيق •

تصميم المنظام :

وتركز هذه الخطوة من خطوات تطوير النظام ملى ترجمة المفاهيم الواردة بقائمة الأهداف المي نظأم كامل وقابل المتشغيل ومراعى فيه اعتيارات التكلفة والفعالية وبالتاكيد فان النظام بم الانتهاء من تصميمة سيظل موجودا على الورق ولمهذا تتضمن للخطوة التفصيلية الأغيرة مسن عملية التصميم اعداد جسمداول التطبيق والذي يخدم تطبيق النظام من النامية العملية • وترتيط هذه المرملة ... مرملة تصميم النظام ..

بالمفاهم ابيبانها ولذلك فان هناك عدة اعتبسارات هامة يبب مراعاتها في تصميم أي نظام وهي :

١ _ يرتبط الاعتبار الاول بعملية اســــتخدام الحاسبات الالكترونية عند تطسوير النظم حيث يحب مراعاة أن الحاسب الالكتروني ليس دائما مفيدا في كل المواقف • ولهذا يجب أن نكون على دراية تأمة يمتى يجب الانستخدم والحاسبات الالكترونية ٠ كما يجب أن تقرر أيضا اسلوب استخدام الحاسب وهل هو على نظام الدقمسة Batch او على نظام تشغيل العمليات عند On-Line Systems حدوثها

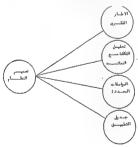
٢ _ من الواضع ضرورة تصحيد درجة الركزية التي ستؤثر على تصميم النظام • بمعنى انه يجب ان تقرر هل سيكون هناك نظـــــام مركزى يتم تشغيل كل العمليات به ام سيتم الاعتماد على اللامركزية في التشغيل ونقبوم بتوزيع عمليات التشغيل

distributed data processing

٢ _ من الضروري مراعاة طبيعة مصلار المستندات وعملية المراجعة التي يحتاجها النظام المسجود فعثلا عنب استحدام الماسب الالكتروني يجب مراعاة تحديد السلطة المسئولية من العمليات بشكل يسهل عملية الرجسوع الى مصدر كل عملية •

٤ م. واغيرا بجب مراعاة قدرات الافـــراد الماملين حاليا ، وطبقا للتقييم الخاص بهدده القدرات يمكن تحديد مدى السسساهمة الخاصة بهم ولابد أن يوضع تصميم النظام على هـــدا

وتتضمن عملية تصميم النظام أربع خطوات يمكن تصويرها في الشكل التالي :



ومن الطبيعي أن يحكم تعديد الاطار والصدود عدة اعتبارات قطار النظام يجب أن يكسون والصدود والمعالمة المسالة عدما المسالة المسالة

ويعقب تمديد الاطار والحسيدود معرفة المتياجات المظام بشكل معدد

لهذه يعدون التحديد الدقيق لما سبق عمل في في في المنطقة المنطق

وتعنى مطروة تصليل التكلفة مع المأثد تقديير المراد الضموريل وتسديلي المنسويل وتسديليا كل جزء من اجزاء النظام • ويتفسن القلبيات مديد المواصفات القيقة والبراميج عمليات تمديد المواصفات القيقة والبراميج لكل جزء • أما التحريل Concersion فيتفسن تحويل البيانات من النظام المحيد وجعل البيانات متأسسية النظام المحيد ، وجركز عملية التشغيل operation على الممل البومي للنظام ،

ولا شله ان كل خطوة من المطوات السابقة

تمتاج الى عدة موارد مثل الانسبواد اللازمين لتشغيل النظام والامكانيات والأجهزة المادية • ولهذا قمن الضروري الاهتمام بتقدير هسسده

الموارد والتي تمثل جانب النفقـــات المطاوبة النظام الجديد *

ومن ناحية آخري من الفريري تقدير العوائد اللموسة وغير اللموسة وغير اللموسة التن ستنتج من تطبيع الملموسة الجديد و ويمكن أن تضممن المحسوات الملموسة فضيحاكايف التشغيل الباشرة وخامة المحروفات الكتبية وتكاليف المحالة (الارية ، أما الموسة فهي غالبا ما يصمعبقياسها للموسة قبي النقام على التعامل مع حجم كبير المعليات وفي وقت أقل ويطريقة أمرع واكثر من العمليات وفي وقت أقل ويطريقة أمرع واكثر شعة ، ومن ناعية أخرى يمكن للنظام الهيديد أن المهاديد الأنظام أوليديد أن المناها أن المعاديد المقال القليم ما القديم ما يعامل التعليم المهادية المعروبات القديم ما يعامله المنظام المهديد القديرات القديم ما يعامله المنظام المهديد المناها المناها

ويعد الانتهاء من قدير الموارد والتكاليسف مكذاك المعادر الملوصة يوسب الغضاء هذه التقديدات لتوح من التعليسات الاقتصادي يستهيف اساسا تعديد مدى امكانية تغطية الموائد الناتهة من النظام الهسسديد المتكايف اللازمة لابضال هذا النظام ، ولمنهتوجيه اية موارد في مهالات غير مناسبة

وتشتمل عملية تحديد المواصفات المحددة النظام على عدة عمليات تفصيلية توضح تماما كيسف سيممل النظام • ويمكن توضيح هسذه العمليات على النحو التالى :

ا - تعديد قسم ال جهة بالنشاة تكون مسئولة من مواقية الخطاع وغاصة من نامجة المصسول من مواققات المحسسومات التي تتدائر بالنظام الجديد مثل الادارة ومستخدى معلومات النظام والقائمين على تعديم وتشغيل النظام بولانائمين كان لكن التعديلات التي تتدييد السلطة بسجل كامل لكل التعديلات التي تتدييد السلطة بعد المحسول على المواققة البيشية وتحديد السلطة

المسئولة عن اجراء هذه التعديلات . ٢ ـ عمل وصف تفصيلي للنظام يحساغ في

 ب _ عمل وصف تعصیتی تنبخام پست ع عی اسلوب اداری ویعطی فکرة شاملة عن النظام •
 ۳ _ اعداد خرائد التدفق للنظام الکلی متضمنه

 تحديد نوعية المدخلات المتطلة في البيانات التي سيتم تشغيلها ومافات حفظها وكذلك نوعية المضرجات المتعثلة في التقارير الناتجة هــــــن النظام .

نحو منهج متكامـــل

٦ - تصميم الاجزاء التقصيلية للنظام والرسطة بالافراد وخاصة دليل الاجراءات وعمليسسات التشغيل والبرامج المرتبطة بها ٠

واخيرا فلايد من أن تنتهى عملية تصميم النظام بوضع جدول تفصيلي لتطبيق النظام • ويتضينُ هذا الجدول تتابع الاعمال المطلوب أداؤهمهما

والملاقات بين هذه الأعمال • كما يجب تحديد المسئول عن تنفيذ كل عمل من هذه الأعمال وكذلك تقدير الزمن الذي سيستفرق في أداء كل

عمل والتكلفة الضرورية لذلك •

تطبيق النظام:

وتعنى عملية التطبيق المخال النظام في مرحلة التشغيل ، ولا شك أن كافة مرامل تطوير النظام

وخاصة المرتبطة بالأهداف والمتصميم والتطبيق يجب أن تتم على أكمل وجه ، ومن المهم التحقق

من وجسسود التوازن بين المقاهيم والتفسوات التفصيلية التي تنشأ بسبب عملية التط وير .

وتعتبر خطوة تطبيق النظام في الأساس خطوة عمل تفصيلية كما انها تعتبر مسسن أصحب

الخطرات لان التصميم يمكن تعديله اذا شايه الله صعوبات ولكن سيكون من الصعب تدارك ايــة

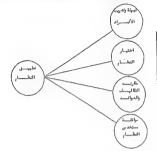
أخطاء أذ تم التطبيق بطريقة غير سليمة - وهذه قد يفسر لذا أهم أسباب تفضيل بعض الراكسين

الاستشارية الرقوف عنسب مرحلة التصميم وعدم المشاركة في مرحلة التطبيق وهو يتمتسل

اساسا في عدم الرغبة في تحمل مخاطر فش___ل تطبيق النظام

وتتضمن مرحلة تطبيق نظام الخطوأت الاربع

الموضحة في الشكل التالي :



وفي البداية يجب الاهتمام بعملية بيع النظام للمرطفين • Selling the System to Employees لأن المشاكل الرتبطة بالتطبيق أساسا هي مشاكل أقراد ولكى نعقق انجازا معينا فان النظام بجب أن يعمل بواسطة الافراد وذلك بنطبق على أكثر النظم استخداما للوسائل الالبة والالكترونية

ولاشك أن أي تغيير في النظم القائمة سيواجه يخوف وحذر من الموظفين الحاليين ولهذا يجلب أن تكون الخطوة الاولى في عملية التطبي _____ مرتبطة بتهيئة وتدريب الافراد

personnel orientation and training

وترتبط عملية التهيئة اساسا بتوضيع وشرح مزايا وعوائد النظام الجديد وكيف سيجعل عملهم اكثر سبهولة باستيماد المعرقات الموجودة في نظام الممل الحالى ويجب التركيز على مزايا النظام بالنسبة لهم قبل الاهتمام بتوضيح المزايا بالنسبة للمنشأة ككل

أما التدريب فيجب أن يعقبب عمليه التهيئة •

ويزكز تدريب الأفراد اساسا على تشمميل واستخدام النظام الجديد ، وتتنوع طرق وسائل التدريب وكذلك تتعدد المجالات التي يتم التدريب

فيها • فقد نهتم بالتدريب على اعداد البيانات او الاجراءات الجديدة أن تحليل مخرجات النظام • ويشكل عام يمكن أن يتم التدريب بواسطة جهاز

داخلى بالمنشاة أو بواسطة جهاز استشىسارى خارجي خاصة اذا كان هو الجهاز الكلف بعهمة

تصميم النظام •

و تعقيب عملية التهيئة والتدريب خطوة اختيار النظام و تعني معلية اختيار النظام وداية النظام وداية التطبق وضع النظام وداية التطبق وما تعديد مدى مناسبية كما تمكن هذه العملية من تحديد مدى مناسبية المنطوات والاجراءات المعددة للتطبيق وحسدي كلامة الدرامج النظامة بذلك و

رستبر الخطاوان الاخيرتان منهضوات الخبير انتظام بعثابة تغييم للنظام - فمن الضروري لهراه مقارنة بين التكاليف والعوائد الفعلية بعد تطبيق النظام والتعيرات السابق اعدادها بعد مرحلة تصميم النظام - وتساهم هذه القارنة في ترتيبر خطيات التقديد في المستقبل وتلاقي أرجه القصور التي تسببت في حدوث أية فــــروق حرفرية -

ومن نامية أخرى فان من أهم خطرت تتيم النظام تحديد عسترى قبول الأفراد وخاصــــــة مستخدمى النظام الذاك النظام الميديد - وفي ظال وجود حالة من عدم الرضا عن النظام الجديد فان ذلك غالبا ما يرجح الى سبين تيسين "

 افتقاد الثقة في النظام الجديد ، وغالبا ما ينتج ذلك بسبب عدم كفاية وسائل وأساليب منع الاخطاء وتكرار حدوثها .

واذا ما هدث ذلك فان الأفراد غالبا ما يسعون لاستخدام نظمهم الخاصة لتلافى أوجه القصسور فى النظام الجديد "

الأفراط في الاخطاء ورفض المعليات ، واذا هدت ذلك بنسبة كبيرة فقد يتسب ذلك في انهيار النظام بسبب العبء الزائد في التصميح واعسادة التشغيل للعمليات بالإضافة الى العمليــــــات الجديدة ،

ولاشك أن المنصر البشرى هو العامل التحكم في نجاح النظام ولهذا يهســـب التركيز على الجوانب المرتبطة به تماما ·

الخلامىية :

لقد أصبح من المضروري أن تتكامل الدراسات المحاسبية مع العديد من الدراسات وقروع الموقة الاخرى لتقديم منهج متكامل يعتبر الاسسساس لتطوير للنظم المحاسبية على اختلاف الواعها • وللد تضمنت الدراسة في هذه الروقة المفتية محاولة لتقديم المال يوضع مالحج هذا الدخس المتكامل معتمدا على المفاهم العامة الرئيسة

بنظرية ومنهج النظم ويعتمد اطار المنهج الموضح على خطوات اساسية أربع تشمل التحليل ووضع الاهداف والتصميع والتطبيق ، ويتشعل كل خطرة رئيسية مجموعة من الخطوات التعميلية تزدى في حالة اتباعها المرتحقيق البدف الاساسي وهو تقليم نوم من المنهجية في تطوير النظم الماسيية . لا شاك أن مثل الما الفتكير المنهم بعشر منهم الماسيا لانجاز عملية تطوير النظم الماسيية على الماسيا لاتباز عملية تطوير النظم الماسيية على الماسية المشابع وبما يمكن كفاءة أداء الوظيف

الراجع والهوامش

٦ ـ

١ ـ دكتور حمست حمادى ، أدارة المنظم ـ الطويق الى القرن الواحد والعشرين * * مكتبة عين شمس ، القاهرة ، الطبعة الاولى ،

٢ ـ دكتور محمد على شهيب ، نظم المعلومات الإغراض الإدارة في المتشاة الصناعية والخدمية ، المدارة الم

المبعة الاولى ، ۱۹۸۰ · ۲

Boulding, K.E., "General systems theory — the Skeleton of Science". Management Science II: ·3, April 1956.

Cleland, D.I., & King, W.R., «L' analyse de systémes». Enterprise moderne d'édition Paris, 1971.

Forester, J.W., "Industrial Dynamics", The Massachusetts Institute of Technology, 1961.

Lazzaro, F., «Systems and procedures — A handbook for business and industry», Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1968.

Page, J., & Hooper, P., «Account ing and Information Systems». Reston publishing Company, Inc., Reston, Verginia, 1979.

Von Bertalanffy, L., "The theory of open systems in phisics and biology", Science Vol. III, 1950.

انظرر حوالت

مشروع محاولة مصرية لحم تتصم والفاعصل مجھول

نمستمد هذه المتانه السوالها دسن خسلال مشروع دراسه تطبيب دام بهسا ه من مسل خبراء الاكتريمية (المعهد القسومي نفتنميسة الادارية وقتها) في الدسرة مسن غيرابر ١٩٨٠ الى مايو ١٩٨١ لحساب الهسدي مصافظات الصميد .

وتقوم أسسس هدفه الدرامسة على الاستفادة مسن التجسارب النبرة الناجهة في نظيفق مفهوم ادارى فعال اسمخدم بنجسساح في مجالات كبير وفي منا، بنت فومية مختلفة وفي امقاب تاريخته منصددة ، وفي ظل فهود وملايسات العلى من القورد واللابسات التي نواجهها بلادنا وهو مفهوم « الانتاج الكبر » والذي شرح مفهومه وسللياته في مقال بالعدد الاول من المجلة وقد اختر لنطبيضه مجال من اهم المجالات القومسة المصرية المخلطا ، وهو مجال الامن الفذائي ، من خلال التوافق الكامليين دور كسل من المنظمات الكبيرة والمنظمات ا

> اولا: اسس ومبادىء البنيان العلمى للبحاولة: ١ ـــ الوهم الشائع عن اهبية حجم قطاع المطابات الكبرة

في خلال الخمسين سنة الاخيرة قان المجتمع في كل بلد مقدم اصبيح « مجتمع منظمات » ومن الشائم خطأ

أنه عند الحديث عن مجتمع المنظمات أن القطاع الاكبر هو قطاع المنظمات

د. محمد حسن یاسین عمیدم کمزالامتشارات

الكبرة بعدلون نسبة بمساهيته في الكبرة بعدلون نسبة بمساهيته في الجدال المتنازع القومية في حين أن المصنيح هو أن التطلباء الاكثر بمساهمة في خلا المتنازع التنازع المنازع المنازع المنازع من المنازع المنازع

العام (وجميع شركاته شركات أموال) هه الساهم الاسساسي والرئيسي في أجهالي الناتج التسومي ، ومن ثم مان درجة نمام أو تقامس هذا التطباع هي المأمل الحاسم في حجم ودرجسة نصباح خطط التنبيسة ٠٠٠ ومن ثم وتداعياً من هذا النهم المزعوم يجد كل ر مایة واهتمام عسلی مسستوی کل محاولات الامتلاح والتطوير والدعمء ومن كل الجهات والهيئات المعنية : الرسمية منها والشمبية ، وفي مجالات بعوث الجامعات ومؤسسات المال 4 وبيسوت المُبسرة ٠٠٠ في هيسن أن المحميح والثابت من الاحصاءات أن متوسط نسبة مساهمة جميع شركات القطاع النعام في اجمالي الناتج القومي في السنوات الاربع المسابقة عسلي تاريخ سياسة الانفتاح الاقتمسادي

(بملايين الجنيهات): أنظر الجدول

ومن ثم قاقه أذا كانت بلادنا تطبع في السنوات القادمة أن تحقق زيسادة سنوية في أجهالي النساتج التومي مقدارها ١٠٪ _ وهي بالمناسبة تعتبر نسبة طموحة جدا وخامسة في ظل كل معودتات التطاع العام عفان تسبية مساهبة الشركات ألكيرة في تحتيق هذا الهدف لن تتعدى ٢٪ ٠ ومن ثم مان تركيز التنبية على تطاع الشركات الكبيرة في مصر (القطباع العم) هو توجيه للانظار الى القطاع

الاتل حجما ... وظاهرة النسبة الضبئيلة التي يمساهم بهسا قطاع الشركات الكبسيرة (التطاع العام) في مصر في اجسالي

1111/7. 194./11 1971/74 1174/77 1997 V 1007 A 32877 اجمالي النساتج القوسى ٧٢٠٢٦٢ اجمالي مساهية شركات ار١٣٤ AL740 014.19 227 التطاع المام XYIJY 75.5 النسبة المثوية 11A1 ٧ ل ١٨٪

> لم تتجاوز ابدا ٢٠٪ من هذا الاجمالي الامر الذي يعنى مباشرة وبالتسداعي المنطقى أن بتية النسسبة (٨٠٪) تتحقق في مئسات الآلاف من وحسدات تطاع المنظهات المسفيرة المنتشرة عبو مدن وقرى ونجوع مصر شمالا وجنوبا وشرقا وغربا . . . هذه المنظمات التي ليس بالصدقة أن سعظمها أن لم يكن كلها مملوكة ملكية خاصة ... هسذه البيانات التى تظهر نسبة مشساركة شركات الابوال (المساهبة) وهي جبيعا شركات قطباع عام ، ليست بيانات مصدرها باحث قد ينحى عليه بشبهة التحيز ولكنها بياتات وزارة التخطيط ، بشسان مشروع الخطـة الخمسية ٧٨/ ١٩٨٢ . المجلَّد الثالث.

ما يساهم به ما يطلق عليه علميا في العلم الفربى بتطاع الاعبال المظم في أجمالي الناتج القومي لا يزيد أبسدا عن ٢٥٪ من هذا الاجمالي ٠٠٠ انها كـــذلك في اليـــابان ، وفي دول اوربا الغربية ، وهي كذلك أيضا في الولايات المتحدة أشسهر مجتمسع منظمسات ومؤسسات كبيرة أن الذي يفذي الشركات اليابانيسة الصناعية العملاقة باحتياجاتها من الاجزاء المسنية هــو ما يعرف بــ small cottages وأن معدلات التنمية الرائمة ونوعيتها

القريدة في مصويصر أوالتي يتعالى

الناتج التومى ؛ ليست ظاهرة مصرية

ولكنها طاهرة عالميسة ... فمقسدار

وفيما يلى هسذه السائات تقصيسلا فيها معدلات دوران التكثولوهيا هذه

وتلك نعتمد بالدرجة الاساسية على تطاع المنظمات الصغيرة ، وان السياحة ــالدخل الرئيس لاسبانياب تخدمها فنسادق مستغيرة ومحسال متواضعة تبيع للسائح احتياجاته والفائض الهائل من الحامسالات الزرآعيسة الابريكية بتحقق جميعه وبأعلى سمدلات انتاهية عرضها التاريخ في وتظهيات مسيفيرة وعظمها ... أن لم يكن كلها ... مملوك المرد أو بالاكثر لجبوعة مستغيرة من الافراد ،

٢ -- « لمنة » الحجم الكيم ، او تصحيح مفهوم نوعية كور التظمات الصفيرة :

وان تفسير هذه الطباهرة يتهاشي مع حقيقة أن هذه المنظمات العسفيرة تمسل في العادة بهذا الحجم متفادية ما يعرف في الادارة بدء لعنة الحجم الكبي » ٥٠ نعلى عكس الشــــاثـم في أذهان البعض مان كبر الحجم ليس منط أمرا غیر ضروری ، بل انه ایضاً غير نمعال وغير منتج الابشروط يتعذر تونير اغلبها ، (أ) مُالْنظمة تخضع لذات القانون

الذى يحكم هيسكل وحجم الكائنسات العنسوية ، وونتسا لمسدا التانون ا يتزايد السطح مع تزايد مربع نصف المحيط ، وتتزايد كتلَّته بتزايد مكمبها » أن هذا يمنى أنه كلما كان الكائن كبيرا كلما كان مسطحه متسمعا وكتلته ازيد، وكلما يصبح معه ضروريا أن يخصص مزيدا من موارده لخدمة ذاته ، بدلا من تخصيص هسده الوارد لخسمية رسالته وتحقيق أهسدائه ٠٠٠ ولسا كانت اهداف اى منظمـــة لا يمكن ان ترجـــد في « داخلها ، حيث يمثل داخلها وجه _ النفقة _ ، ولكنها توجد ــ خارجهـا ــ حيث أن هــذا



انظر حوالت

الخارج يمثل للمنظمة وجه «الايراد »، وهذا الخارج ايضا هو البذي يبرر , raison d'être المنظمة اصلا فالامسل في تبرير الحلجة لوجود أي منظمة أنها تضدم غرضا بحتاجه المصبع بنها لا توفره بنظيات غيرها ؟ او علَّى الاتل لا توفره لهــــا بالطريقة المطلوبة أوفى المكان والزمان والنوعية المناسبة ٠٠٠ لذلك فانه يكبر المجم تنشغل المنظمة بنفسها وبذاتها أي بداخلها عن خارجها ، وبالتالي تزيسد تفقتها من جانب ، وتفقد حساسيتهسا لخدمة البيئة المحيطة بها من جاتب آخر ، الأمر الذي يتداعى منه أن تقل ايراداتهما ومن ثم قوائض تشمساطها اكثر بها يكون عليه خالها أو كأثنته

(ب) بل أن الوجه الفيزيقي للكبير ليس غشط هو الوجه الوحيد القسام في المنظمة الكبيرة ، ولكن هذه المنظمة الكبيرة قد تصبح خطرا على المجتمع نيها اذا أصبحت ردئية ويجب اتهاؤها وتصفيتها ، ولكن يتف ضد هذا كون أنها كبيرة ، خاصة وانه من المعتاد بالنسبة للدول النامية ، وغير المستقرة ألا تسمح الاحوال السائدة نيها باخذ شوار التصنية والاتهاء لنظمة كبسيرة تحسبا لاشياء كثيرة جميعها اسمعله فير انتصادية . . . (راجع الضجة العالية التىتثار عند اول بادرة تفكير فى تصفية بعض شركات القطاع المعام في مصر ، حتى ولو لم يكن عناك اي أمل في أصلاح حالها) . (جم) ناهيئا عن أن المنظمات

(هي أن المؤتاح حاليها) .
(هي أناهينا عن أن المنظيمات المؤتة تبيل عادة أن تطقل للفسيات وفسما احتكاريا وتستبيت في الإنساء عليه عليه عني ولو كان وضما مريضما المؤلف في أن تجسل وفياة وشائسي ما تبلكه من للمسود في أن تجسل وطاة وتأسير ما تبلكه من للمسود في المحدد مناهرين تحت المحتدد مناهرين تحت المحتدد مناهرين تحت المحتدد مناهرين الحتيد المحتدد مناهرين الحتيد المحتدد مناهرين المحتدد في المحتدد مناهرين المحتدد المحتدد مناهرين المحتدد المحت

(2) ووققاً لما يورده خبراء التنظيم والادارة في كتبهم ووصاياهم قان كبر الحجم يعتبر تتريبا المسدر الاساسي لكل ملاقات العيل المريضة:

ا — عندها لا يستعليم المدين المشرق عن انتاج سماعة ما مثلا ان يصل مباشرة مع الاجهزة أو المستويات الاخرى صاحبة الترار النهائي او عندية على يمكنه أن يسلك منافقة عندية على يمكنه أن يصل الى من بيده القول المفصل.

بيد" اسول معتمل ؟

- عندما يتكاثر اعداد نسواب الرئيس ، أو القسائمين باعمسله أو اساعديه ، وخاصت عندما يكون هؤلاء مجرد بطائة أو طبقة ومستوى ادارى اضافي .

٣ ــ وان اخطر ما يحدث عنسدما تتكاثر المستويات الادارية التى تفصل موقع الرئيس عن موقع قواعد التنفيذ ان هذا الرئيس سيضطر الى الاعتماد في قراراته عسلي بيسانات ملخصسة ومنتورة ٤ وأسوأ من ذلك هو تمسو ما يمكن أن نطلق عليه مجالس الطبخ , kitchen cabinets غیتحول الرئيس الى موتف لا يستطيع فيه أن يمارس وظيفته الا من خلال آهاطــــة نفسه بمساعدين وفرق من تقساته الشخصيين ، والمساعدين المتنوعين ، وهم جميما يتبتعسون بقسرص بأب الرئيس الفتوح ومطاولته الباشرة ؛ و بن ثم فتتحقق لهم مكانات خامـــــة في المنظمة لهـــا مراكز تــــوة خنيـــة أن هـــذه الطبقة المتطفلة والتي هي مقط من مظاهر المنظمات الكبيع ة ... هى أسعوا أسباب نساد المتنظيم ... اتها « مُكومةُ المُلانِ » التي تحرمن على الايستفني عنها الرئيس ، رغم انها ليست اكثر من سيوس ينخر في النفاع . . . انهم وبالتدريج يتحولون من خُدَمة وسسكرتيرين خُصَــومبين ومحاسبيب ومحظيين الى عناصر تنتقل الى أيديهم مصائر أخطر الترارات .

ررغم أنه ليس مفترضا أن أيا منهم له أي مسلطة في مواقف القسر ارات المغلزة > الا أنهم في المتيتة والواقع يأخفونها غعلا أو بالإتل يؤثرون على اتضادها تأثير البالفا . الماذا طلب إلى الرئيس أن يتضلى المناذا طلب إلى الرئيس أن يتضلى

عنهم كانت اجابته الطبيعيـــة ؛ وكيف أعمل بدونهم .

ان وظيفة أرئيس المنظسة الكيسية تتمتع بالكمال بخاصية عنق الزجاجة ، وعنق الزجاجة دائيا يتم في اعلاها ، وحون الوصول لاعلاها هـــذا المزيد نحول منق الزجاجة الى حكم الملتم ، أ ــ واخيرا أصان المنظمة الكبيرة غدما تتفسيته مجهوداتها في اعبال كثيرة مخطئة عادة ما تعلق مابسية بتدني الشسمور العسام بالمواطنسة والانتباء ؟ ومن ثم تقل درجة كساءة ادارتها كوحدة أو كرسان اعتسارى بتوحد له اهداك عابة بشتركة .

٣ ــ الحلقة الحرجة في استفادة المنظمات الصفيرة من تطبيق ((مفهوم الإنتاج الكبي) :

ان الذي جمل ، ويجمل ، النظبات الصغيرة تالرة ملى الموسل بكساءة مالية ومكبى واضحح في مالية ويتأثير نوعي وكمي واضحح في خلات التقبيل المستويع « المهسوم الانتاجيل المستويع « المهسوم الانتاج الكبير » من خلال دور خاص تمارسه بنظيات الحجم الكبير :

خارات هيات المنظم المير . غكون أن قطاع منظهات الحجم الكبير ليس هو الكبر هجمها لا يعنى بالتدامى السه ليس الأخطسر والاكثر تاثيرا :

(1) غليس الحجم أو الكم ، ولم يكن أبدأ ، هو العامل الحاسم في التأشير على الهيكل الانتصادى والاجتماعى . مثل أن ألفرق بين مجتمع « الزولو » الأفريتي الكبير ، ومجتمسم السسويد الصغير لا نجده في التحليل الاحصائي. ان الذي يعطي جوهرا وشكلا لاي مجتمع ليس هو المجموع المساكن أوالنسبىء ولكنها الحركة والديناميكية وأنطلاقا من همذا المعنى مان تأشمير الطائفة اليهودية في العالم مثلا ، اليس مصدره أن عسددهم ونسسبتهم الى مجموع السكان كبي 4 أو كذلك نسبة أمو الهم الى بقية أمو ال النفي . . ولكن هذا التأثير مرده نوع ومواطن التأثير، وبالتمثيل عسلي المنظمسات ، غليس

حجمهسا هو الذي لسه معنى ، ولكن الرَّمِزُ الدِّيُّ تَمِثُلُهُ ﴾ والرمسالة التي تنبناها هو الذي له كل التأثير . . ومن ثم مان تأثير الجامعة في أي مجتمع اكبر والحطر من تأتسير اكبر مجمسم للحديد والصلب ، ليس بمداول عجم هذه الجامعة ولكن بمدلول الرسسالة التى تثبناها الحاسمة بصمة عامة من جهة ؛ ونبط التزابها بتحقيق هــده الرسالة بصفة خاصة من جهة أغرى، وعلى هذا الاساس غليس المهم غقط اذن هو ان حجم مسلساهمة قطاع المنظمات الكبيرة يمثل نسببة محدودة من حجم الناتج الإجمالي ، طالب أن هذا التطاع من خلال التزامه برسالته ومن خلال سسلوكه وتيمه ونمط ادائه يعطى لمحتمعنا نوعيته .

(ب) والنظابات الكبيرة ، ولو اتها المنظبات الصحفية ، الا أنها هي التي المنظبات الصحفية ، الا أنها هي التي تؤخذ بها أخطر القرارات الانتصادية في حياتات ، فهي مثلاً تؤثر ف نصطر الامير والاسعار واصاليب وطسرق المعلره مسترى المهودة وفرعية الانتاج مصحبح اللظامات المصادية قد تصد بدرجة أو باخرى وبشكل أو باخر من النبط السائد في المنظبات الكبيرة ؛ ولكنها لا تستطيع ذلك مخيراً.

بل أن سلوك وسياسسات تطااع المنظمات الكبيرة يؤثر تأشيرا بالفاقي حياة معظم الناس ، ولكن ايضـا قي حياة كل المنظمات المسفيرة ، مكل وأحد من هؤلاء أو هؤلاء مستهلك أو مورد او متعامل مسع منظمات مثسل شركة النمر للسيبآرات ؛ وشركسة الحديد والصلب ، ومصائع الاسهنت، وشركة مصر للطيران ، ومؤسسة ألادرية ، وشركات مصسر والنصر للتجارة الداخلية والخارجية والبنوك الممرية والمستركة وشركات التأمين وشركات الصناعات الغذائية . الخ . بل أن تأثير المنظمات الكبيرة يمتسد أيضًا ليؤثر حتى هـلي مزاج وثقـة وتفكير ونظرة المواطئين جبيما للشكل الاتتممادي والاجتماعي الممام ، ونظرة الفرد لمجتمعه . . . أن تأثيرها يصسل الى الحد الذي تصبح فيه مرآة ينظر

قيها الجميع لاتقسهم ولمجتمعهم ... ناارجل الذي يعمل او يدير ورشــة صغيرة أو مزرعة متواضعة أو دكانا منزويا ، يظل رغم استقلاله في عمله وأمواله يقيم المجتمع بالتدر ومسلى الصورة التي تتحقق به وفيه آسال ومعتقدات المجتمع في المنظمات الكبيرة وكذلك العاملين نبيها . . . أنه لا يعتبر دكاته الصغير أو ورشته المتواريسة او مزرعته المتواضعة منظمسة ممثلة للبجتمع ، ولكنه ينظر الى المجمعات الاستهالكية لشركات قطساع الاعهال العسام الممرى ؛ ولجمسع الحسديد والصلب الضحم وللشركة العسابة للدواجن ، باعتبارها هي وتريناتها من المنظمات الكسيرة ممثلة لهدا المجتمع . ٠٠٠ وقد تكون علاقاته هسو الشخصية ... كمالك ب بالعاملين ، أو كعامل بالمالكين ممتازَّةً ، ومع ذلك غانه يعتبر أن علاقات القبل سييئة ورديئة أو كاتت هذه هي صفة ونوعية الملاقات السائدة فيبثل هذه النظيات الكبيرة . . . ان هذه المنظمات الكم ة باعتبارها أكبر كياتا يكون لها بالتدامي دور البللورة الكريستالية التي تظهر بوضوح ودقة كيف يتحقق منها وبها تدعيم صورة ونوعيسة الحبساة التي يحياها . . الامر الذي لا يتحتق بنفس الدرجة أو النوعية من خلال المنظمات الصغيرة ,

(ج) ومن ثم وبالتداعي مما تقدم نان الدور التوقع من المنظيات الكبرة هو دور القائد ، والمبيل القائد بطبيعته بمسئول بالدرجة الإسلسية على أن يجعل عمل الأخسرين أكما وأصهل ، ويقوم عن الأخرين بساهم في حاجة اليه مما لا يستطيعون أن ينتجوه .

أن هدا الدور ، دور النظيات الكبرة ، ينوضيح حديثا من خلال با قاتب به ، دوسية رائد (ARA) با قاتب به ، دوسية رائد (ARA) تعتب أبيئة منها أبيئا المشام ، الأسسلوب الاداري الشجر ، لمورف بلسم «طريقة المسل الشجر ، والذي يطلق عليسة MCPM والذي طور بعد اللي ما يوموف ، TCPM

والذى يتسب البه غضل اختصار ثلث وقتتوتكاليف انتاج الصاروخ يولأريس والذى سنمح للولابات المتحدة الامريكية أن تتجاوز الاتحاد السوميتي ميما تد سبقه فيها من فزو الفضاء الخارجي، فلأن صناعة هذا الصاروخ تستلزم الاستمانة بعثم ات النسات وسن المقاولين من الباطن ، والددين يساهبون في عبليات انتاج الصاروخ بن خلال منظمات مستقيرة كل منهسا تقوم بدور محدد في مراحل وأجسزاء تصنيع الصاروخ ومركبة الغضساء الذي يحملهسا ٥٠٠ ولانهم رغم هجم وتوعيسة المعدات ومهسارات الافراد العاملين المتواضعة نسبيا لابسد وأن يعبلوا على مستوى كفاءة رغيسع وباستغدام اسلوب PERT كما يجب فقد تعاونت مؤسسة RANDمم هيئة NASA في اصدار كتيبات مبسطة حدا تبسط لهؤلاء المقاولين « السيفار » مفهوم وتطبيق هذا الاسلوب بالشكل وبالطريقة التي نجعل الفهم والتطبيق سملا جدا لاي ممارس دون أن تفسل هذه السمولة والتبسيط بأي درجسة

ثانیا ــ مثال تطبیقی عسلی مسستوی المجتمع کله :

من درجات وقمالية دقة التطبيق .

هذا المثل بوضح كيف يمكن أن لحقق « دولة المؤسسات » الرخساج والتقدم ؛ باستقدام « ميفهم الانساج للكبر » صلى المستقدام المستقدام المستقدام المستقدام المستقدام المستقدام المتبادا أسلمها هذا المثل ولا التخال و المتبادا أسلمها هذا المثل ول التحال مع الانساج من الحرب من الحرب المعالمية المدام ورسة تباما ؛ بيا بسحم الما أن نعتبر من الحرب المعالمية المدامية المعالمية المنتبرة وهي دولة خرجت من الحرب المعالمية المنتبرة تباما ؛ بيا بسحم الما تنتبر مرحها الاقتصادي الحالي لا

انظر حوالة

يعدى تاريخ محلولة بناء صرح بحر وحر الاقتصادي العالى بعد ثورة 1947 وكوف استطاعت رغم هذا التغريبان النخلة في ميدان الاسست تحدث ثورة كالملاق في ميدان الاسست النخلة في وصبح دولة بتشخة حتى أنها أن الريخة السابق لا يشجد لها بالتعون التخصصي في هذا المجال ما المناب على « المناب على « المناب على « المناب الساب على « المناب الساب على « المناب المناب الساب على « المناب الكلمة " « نظام الانتاج الكبير» " « نظام الانتاج الكبير» " « نظام الانتاج الكبير» "

(1) مالاتتاج الحيدواني في الماتيط المربية يعتمد اعتمادا اساسسيا على المربين المصفال > كل مفهم لا يؤيد عام يمكن من رحوس البقر عن 10 - 10 من المرام المربية المطابق مصابحة المراعي الشفعراء فيها على مصابحة المراعي الشفعراء فيها على اساس فعدان المدان المدان

٥٠ ـ ٧٥ قداتا على الله
 لكل ٣ ـ ٤ يقرات .
 (ب) هذه « الوحدان

(ب) هذه « الوحدات الانتلجية » معدل به معدل ۲۰ ه ۲۰ کیلو لین المحل نصلیة بعدل ۲۰ ه ۲۰ کیلو لین المحل نصلیة بعدل ۲۰ ه ۲۰ کیلو لین المربی به معدل ۲۰ همدات به مسترة قصایة تماملة مسلمة مصددات بسترة قصایة تماملة مسلمة مصددات بسترة قصایة معالم مصددات تعلیمة تماملة مسلمة معالم المحل في علب إوراق تعلق متلبة التوزيمها بباشرة ، أو حيث تقيم متلبات اخرى المخالفة الخرى المخالفة المرا المخالفة المحل المحلوقة المرا المخالفة المحلوقة المرا المخالفة المحلوقة المرا المخالفة المحلوقة المرا المخالفة المرا المرا المخالفة المرا المرا المرا المحالفة المرا المرا المرا المرا المر

(ج) وعتم تخذين 8 روث » هــذه الرؤوس في خزانات لها أشكل نبطية بركب عليها باكينات شــعط نبطية لتتوب بنظها الى منظهات اخرى تجميها من الجارع المختلفة انوليد « المثلقة > من الجارع المختلفة انوليد « المثلقة > المثلقة المتجب وعد حجلات هــذه المرازع حسرة أخسري المثلقة بالمتجبة المتخداجة ونويع الطاقة المتجبة لاستخداجة في الاسترازع حسرة الخسري والتبريد والدؤام عددات المؤرزع »

(د) ويتزايد انتاج « الطاقة » من هذا » « الروث » بنسبة من ۲۰٪ --٣٠٪ لو اضيف اليه عنسد معاملته حراريا للحصول على الطالقة ، كل مخلفات هذه المزارع من القش الذي يوضع في أرضية عنابر تربية الابقار لحبابتها من الانزلاق ولتدنئة موقسم حفائرها ، وكذلك مخلفات الاسسواق الريفيسة مسن المسروش الخشراء المنتج الترامية ، وكذلك المشائش التي تنسو تلقائيا على جوانب المجاري المائية ــ ان وجدت ــ هسذه الطاتة ليسست متط هي ناتج رخيص بــل ويكاد أن يكون ذاتيــا 3 وليست مُقط أيضًا طاقة نظيفة في حد داتها ، وليست أيضا فقط تسستهد مدخلاتها من مخلفات تجعل تركها دون تصرف فيها عبثًا بيثيا مجهدا . . ولكن هذه الطاتة بكل مزاياها الايجابيــة السابقة ؛ ليست هي الفاتج الوهيسد من حسرق الروث ٥٠٠٠ ولكّن هنــــاك أيضا ناتج آخر مهم جسدا يتخلف عن حرق الروث ؛ وهو السماد الطبيعي عالى الكفاءة نتيجة معاملته معساملة متصودة ، وغالى الثبن لاته العنصر الاسسساسي في استستزراع اراضي الاستمسلاح الجسديدة ، وفي زيادة حيوية وانتساج الاراضى الزراميسة التائية .

(ه) وعندما تمين أوقات ديم هذه الرؤوس تقوم بنظمات أخـرى صغيرة بجسع الرؤوس المورفسية للذبيح لتقوم هي نفسها بنيمها ٤ أو تسليمها أذابح اللية مغيرة (طـالة - ٠٠ مرأس يوبيا في ألقرسط ١٠٠٠ مرأس حيث تستخدم في نيمها مصدات نبح خاصة أو هذه المزارغ تقهي علماته للمعلية المسطة بمنتجات تهـــائية للمعلية المسطة بمنتجات تهـــائية سلتومة:

رح . - لحوم من آجزاء مختلفة ، ومن مستويات نومية مختلفة ، معبئة في عبدوات مختلفة الوزن / والمهم ، لإستخدامها في أغسراهي مختلفية

وُلاوقات مختلفسة ولنقلها الى اماكن مختلفة .

محلفه . -- جلود معدة بطريقة تسمح بنقلها الى أملكن تصنيعها .

 مخلفات ذبیح من دماء ودهون ٤ ومحتويات بطون الذبائح من مخلفات اكل معامل عضويا ولكن لم يتم هضمه هذه المخلفات تستخدم عن طريق منظمات اخرى ومن خسلال عمليسات ويمعدات نهطية ، ومن خلال خلطهما بالحيوانات النانقة الاخرى في البيئسة المجاورة ، والتي تقوم هذه المنظمات بذاتها بجمعها من المناطق المجاورة ، أو تستمين في ذلك بمنظمات الحرى متخصصة . . . بندويرها وتدويلها الم , عدة منتجات أخسرى ذات قيمسة اقتصادية مرتفعة : اعلاف مركزة _ أحماض أمينية تستخدم في الاغراض السناعية المختلفة _ منتجات حجرية شديدة الصسلابة تستخدم في بعض أغراض البتاء

منها حلية عبيدة من الانشطة كل منها سستخدم كبدخالات لبسا مخرجات منظامة منها عبلسا المجلسات ال الراحل المبلغة لها يمثل التخلص منها عبلسا القصادي والجناعيا لكل مرحلة وكن من طبريق تحقيق التكليل بين للزاد ولامليات المتابعة اليتحوث الرحلة المبلغات المتابعا في الرحلة واحد ...

وهذا هو عين ما يطلق عليـــه ان مسئولية المنظمات والمديرين في اي مجتمع ، ليست مسئولية التصادية ولكنها أيضا مسمئولية اجتماعية في المجتمع الذي تعمل نيه . . . في حين أن الفهم الشبائع عن هذه المسئولية الاجتماعية - أي المسئولية عن الغير أنها عباء عليها ، وأنه أو أمكن المتحرر من هذا العبء لكان ذلك ادعى للربع ألاكبر ٠٠ ويمعني آخر مباشر في هذا الصدد ، لو أن كل منظمة استطاعت أن تتخلص من نفسايات وممارسسة انتاجها بالطريقة التي تروق لها الكان في ذلك أتصى منفعة لكل منها . . . أي لو أن كل منها اعتبرت أن حدود وطنها هي حدود متظهتها لاراح واستراح .

ان هذا بالتأكود ليس سبعيا باطلا ولكنه أيضا وفى النهاية مدمر لهسذه النظمة شمن جبيع منظمات المجتمع: ١ ... مكل منظمة التعدو أن تكون منطقة اتخاذ قر أرات ، تأخذ مدخلاتها من مرحلة _ أو أكثر _ سابقة عليها وتصرف مضرجاتها لمرحلة اخرى _ أو أكثر ـــ لاحقة عليها . . ومن ثــم غان كفاءتها نتأثر بالراحل وبالمهليات السابقة على عملياتها ، وبالراحـــل والعمليات اللاعقة لها ٠٠ ويزيادة كفاءة هذه وتلك تزداد كفاءة المنظمة ان اهداف ای منظمة و مسرد وجودها لايمكن أن توجد « داخلها »، ولكنها توجد ، خارجها ، غالداخل ، بالنسيية للمنظمة يمثل وجه النفقة « الايراد » . . وعلى وجه التحديد لا تتحتق النتائج داخل المنظمية ، ولكنها تتحقق لحارج هذه المنظمية عندما يقبل المجتمع على استخدام هذه النتائج من خلال ما تحتق له من أشسسبأعات تبرر دقع شمنها ١٠٠ ان المنظم المات لا تقوم أو توجد تمقيقا لرغبة ذاتية في أن توجيد أو تقوم ، ولكنها توجد وتقوم كوسسيلة تخدم ف المجتمع هدمًا بداته مطلوب ، وعلى ذلك مان أختبار صحة اهدامها لأيتع في داخلها ولكنه يقع في خارجها .

٢ --- ومن الناحية العملية قـان دور المنظمة والمديرين هو ترجمسسة الاحتباجات والمطالب الاجتماعية الي فرص تحتق لهذا الجنبم اشياع هذه الاحتياجات . وبعيارة أتسسرب المرومانسية مان الذى يبرر وجسود ای منظمة ویدعم نجاحها ؛ هو مدی تدراتها على تحويل معاناة النهاس والمجتمع الى لمرص انتاج ، وكلمسا كانت درجات هذه المعناة اكبر ، كلما كان تحويلها الى فرمن انتاج ادعسى لنحقيق ليس فقط المكانة ألاجتماعية المرموقة ولكنها ايضا ستكون مصدرا لتحقيق مزيد من الربح ٠٠ وبالتالسي فان مستولية المنظمات ومديريها هي مسئولية المستفيد « والانتهازي » ولكن بالمعنى الخير .. ولايحتاج الى

والمجتمعات البسبت فقسط من نقص الموارد ، ولكن أيضا بل وبالدرجسة الاشد من سوء التصرف في مخلفات استخدامها .

ومن ثم من هذه المنظمات الكبيرة تركز اهتبامها على تبديوط العماليات الى ابدسط ما يمكن حتى يمكن أن يؤديها كل الناس بكلاة مالية ودون الحاجة لمهارة متندية

وتقدم لفيرها من المنظميسيات الصفير أدوات الانتاج التي تمكنها من العمل الدفيق والمسلم في ان واهدد ..

أن الذي مكن المنظمات المستشرة أسلطة في منطقة في هذا الناتجا المستقدة في هذا المستقدة في هذا المستقدة في هذا أن المستقدة في هذا أن المستقدة في هذا أن المستقدة في مستقدات حلب ، النجاح ، الدوات ومصسحات حلب ، وتوليد الطاقة منطقة ، وتوليد الطاقة منطقة ، وتوليد الطاقة منطقة وتوليد المستصح خطافة ، والخياة من المستكل النظيع الملي وخطافات في المستكل النظيع الملي وخطافات في المستكل النظيع الملي وخطافات في المستكل خطافة ، والخياة من خطافة والإدادة ، اللغ ، منطقة ، اللغ .

هذا أو ذاك كله بشكل _ وأن كان معقدا في التصنيع لا تقدر عملي التيام به المنظمات الصفيرة _ الا انه بسط في الاستخدام تستطيعه آيــة منظمات حتى ولمو كانت فـــــردية ، وباسسمار ادنى ما يمكن ، لانها في الاسمىاس منتجات نمطية يتحقق عن عملية تنميطها ليس فقط ارغع صور الكفاءة ، ولكن بالتاكيب آرخص تكاليف الانتاج ومن ثم اسمار بيع . ان التمثيل الوارد اعلاه عن دور المنظمات الكبيرة في دعم حلقة تطبيق « مفهوم الانتاج الكبير » ، وفي تمكين المنظمات الصغيرة من أن تسمساهم بالدور الأكبر في تحقيق معدلات التنمية الاقتصائية والاجتماعية رغم مواردها المعدودة وامكانياتها المادية المتواضعة . . هذا التبثيل هو تاكند مرة أخرى للدور القمال الذي تام به مصممو طائرات البحرية الأمريكية فى تمكين العمال غير المهرة والمعوتين

بعنیا من أن ينقذوا أمريكا من ورطة « بيرل هاربور » .

ثالثا - محاولة مصرية هديئة لتطبيق « مفهوم الانتاج الكبي » في مجال الامن الفذائي :

(أ) أطار عام عَنْ تصورات قرص الاستثمار في منطقة هضية ميدوم :

(أ) تبلغ بساحة هذه الهفسية داخل حدود جماعلة بني سسوية حوالي 70 الله العدان بطول حوالي 10 كيو متر بالتوازي مع 3 ترصة الميداوية وهي تركم تري و مهمسرة بين 7 - 3 كيو متر من تركمة الري ، ويصدها الميزة ، وين المرب المحدود الادارية المعاطلة الميزه ، ليس المناسلة الميزه المين من المرب المدود الادارية المعاطلة الميزه ، وين المرب المدود الادارية المعاطلة المين من المرب المدود الادارية المعاطلة المين المرب المعاطلة المين المرب المين المين

لمحافظة النبوم ، (ب) الأبحاث المتقدمة عـــــن اختبارات التربة واهتباجات الري:

أ ... قام مهيد أبدات الاراضي باجراء دراسات عن تطيل الترب. أساحة ١٢ الف غدان من هـ...ذ الهضبة ، وقبت مساحيتها الكابلــة طارراعة في مساحة حسوالي ٧٥٠٠ غدان حيث يتراوح عبق التربة القابلة للزراعة فيها با بين ١٣٠٠ ســـمم ،

٢ _ وبمسادر المياه مناهة مسن محدون بديلين : ديساه ترصية الجيز اوية ، وإيضا ديناه مصرف المعين والذي تبت صلاحيتها لرى نسسو ترية الإراضي التي أجريت عليها القراسة ، ناهينا طبعا لو تم خلطها يمسادر مياه الري المتاهة من ترعة الجيزاوية .

۱۳ - وانه باستفدام الری بالرش عائدان بحتاج الی متوسسط حوالی ۱۰۰۰ متر محسب بیساه ری پیکن توقیر ها بسمودلهٔ بن محسسدری الری السابق الاتصارة الهیها ۱۰۰۰ ناهینا طبعا او لجریت تعدیلات لیست کیره فی مخصصات الری لترمسة الجیز این مخصصات الری لترمسة الجیز این مخصصات الری لترمسة الجیز این مخصصات الری الترمسة



انظر حولك

3 - وأن هسدة الاراضى تصلح لزراعة مقتلف المحاصيل ، والأكثرها ملائمة لادناها خصوبة هو البرسيم الحجازى المكون الاسساسي لملائق الم أنه . •

(ه) إدائة الاستثبار المقتمة: (

- اشترك حسد من الخيرات المستبري والإجائب في دراسة أفادت المرسيم الحجازي يمكن أن يربي عليه سياح المرابي المستبرية الموادي المستبرية عن مستبول المستبر لجودة التربية ... الان المستبر الجودة التربية ... اي أن التم مدد المناس المستبر المودة التربية ... اي أن المستبر المودة التربية ... اي أن المستبر المهادة التربية ... اي أن المستبر المهادة التربية ... اي أن المستبر المهادة التربية ... المستبر بصد المستبر المستبر المستبر المستبر المستبر المستبر المستبرة والمستبرة ويتر بصد المستبرة ويتبر بصد المستبرة ويتبط يقداد ... وقد المستبرة ويتبط يقداد ... وقد المستبرة المستبرة ويتبط يقداد ... وقد المستبرة ويتبط يقداد ... ويتبط يقداد ... وقد المستبرة ويتبل يقداد ... وقد المستبر ويتبل يقداد ... وقد المستبرة ويتبل يقداد

ق خلال خمس منوات ،

3 " _ وأنه ولقا لما جرى طيسه المباشرات المقا لما جرى طيسه المباشرات المباشر

ستكون ٣٠ عليون جايه .

٣ ـ فاذا كانت هذه الابتـــرا بن المشاف المشارة الابتــرا الوراد والذي بزيد ادرارها الســـناويا اللي مائد الإلبان المنتجة ومنتقاتها يصد عليات تنويع مشتقاتها اللي ٣٠ عليات تنويع مشتقات اللي ٣٠ عليات الن يقوم اللي ١٠ عرش ٢٠ مما يرفع عيــــة المناويا .

الى ٢٠ عرش ٢٠ مما يرفع عيـــة المتواد اللي ١٠ عرش ٢٠ مما يرفع عيـــة المتاويا .

الى ٢٠ عرش ٢٠ مما يرفع عيـــة على المناويا .

عليون جنيه .

عشار بابين ه — ٧ فسان عشاره بابينا في خسان الإنقل سيتضاعف في خسان التصاه سبعة شبهور ، وادنساه نوق به بالتوال من ودوسان انسسية نوق بخوالا هن من الإنقلام المنافقة بمكن أن تصل خلال ما متوسطه ٦ شمهور الى حوالي • ١٤٧٥ أن منافقها — وقاتا للبشاء المنافقة المتنافقة المنافقة المتنافقة المتنافق

دخور ، والنصف انفث ، وتصل معدلات الزيادة في لحوم هذه الاصفاف المبتازة الى حـــوالى ٥٠٠ كجم خلال ١٥ شمهرا .

ويحساب قيمة الناتج تحصيل على الارقام التالية :

سعر الكيلوقائم= ١٦٠ مليون جنهه

سانناٹ : ۷۱۲۰ راسما × ۲۵۰ جنبه = ۱ر۶ ملیون جنبه .

- طالة بيوجار أ ١٥٠٠٠ راس مجـــلات مميـــلات محبـــلات محبــلات محبــلات محبــلات مدرز كل منها روقا يسطى بن ١٧/ - ١٥٠٤ را متر كمب بن ١٧/ - ١٥٠٤ را متر كمب بن ١١/ - ١٥٠٤ را متر كمب بن ١١/ - ١٥٠٤ كيل وات كبرياء تكفي المقتاجات المزرعة من وتشـــفيل كل وحدات المتشــفيل المعنا ترفير احتياجات الكبرية أخرى حولها - كما أن ناتج حـــده المقلمات الكبريا المنظمية مانطة وحــده المقلمات الكبريا المنظمية مانطة وحــده المقلمات حكما أن ناتج حــده المقلمات حـــكه المنظمة حــده المقلمات الكبريا المنظمة حــده المقلمات حـــده المقلمات الكبريا المنظمة حــده المقلمات المنظمة حــده المقلمات المنظمة حــده المقلمات المنظمة حــده المقلمات حــده المقلمات المنظمة حــده المقلمات حــده المقلمات المنظمة حــده المقلمات حــده المقلمات حــده المقلمات حــده المنظمة حــده المقلمات حــده المقلمات حــده المقلمات المنظمة حــده المنظمة حــده

ر خلفات الحيسوان والعرائش الخضواء في الاسواق الريفية الجاورة و الخشائش المجاورة على محسلان الريفية الخاصة على المسابقة المسابقة على المنافقة على المنافقة على المسابقة على المنافقة على ال

زيادة الطاقة الفازية المنتجة بنسبة من ٢٠٪ - ٣٠٪ ٥٠٠ ولكنية في النهاية ينطف عنه سماد طبيعي عالى الكفاءة لا تقل قيمته عن ١٠ ملايين جنيه .

ه -- منبح آلی ومصنع مخلفات النبیح ودبغ جلود النبائح :

أن حجم هذا التطبع ؛ مع تعزيزه بقرار أداري من سحسلطات المكم بقمر النبائح في المنطقة على هذا المنطقة على هذا المنطقة ال

ولكن الاهم هو الاستقادة مسن مخلفات الذبيح وبالاخص دساء النبائح ومعتويات الامعاء والمسارين من المأكولات التي لم يتم هضمها وقت الذبيح . . هذه المفلقات هي المأدة الرئيسية لانتاج المليقة المركزة والذى يمسل سعر ألطن الى حوالي ٥٠٠ جنيه وهـــده العليقـــة تعتبر المسدر الاساسى لتفذية تطعييان الماشية والطيور الداجنة . . خاصةً وقد ثبت أيضاً من البحوث المتاحسة ف هذا المسال بان خلط المفلقسات البيايق الإثبارة اليها بالعيب إثاث النافقة من كافة انواعها (وللعلم فائه يوجد على ترعة الابراهيبيسسية والجيزاوية ومصرف المحيط في همذه المنطقة مصافى لاصطياد ما يجسري من صده الحيوانات النافقة في هده المجارى الماثية) . . قان العليت . . ق الناتجة تكون لكثر وأجود كمسادة غذائية مركزة ؛ ومن ثم يصبح الضرر الناتج من ترك هذه المخلفات ـــ وهو فبرر خطير ــ مصدر النقع عظيم ، ومن النواتج الثانوية التيمة جدا

ومن النواتج الثانوية القيمة جُـدا لتصنيع هذه المقامات الإحمــاض الامنينة واللسحومات المختلفة التي تستخدم في أغراض صفاعية عـديدة هذا كما يمكن معاملة جلود النبائه هذا كما يمكن معاملة مقالة متقاوتة

البدأ بابسطها وهو التجفيف الصحيح تمهيدا لارتسالها للمدابغ ، وتفتهسي بدبافتها وتصنيعها .

ويقدر تيبة انتاج العسل مــــلى الاقل بـ ٢٠٠٠ر ١٠٠٥ قرشا للكيل = ٢٧٥ للف جنيه ٠

آ — كما أن الموتع التبيز نهيدة المنطقة بين ثلاث حماتظاته منتصب منتصب ما معدد ما المناوع على المعدد المع

٧ - واخيرا وليس آخرا نسان منطقة مبدوم لها صفة طبيعية خاصة باعقر ها الدائم وطوح الدائم وطوح الدائم والمساورة على المساورة المس

ويتلخيص مصــــادر الايرادات وبالامتصار غيها فقط على : الالبان ومشتقاتها ، واللحوم ، واناث التربية والسجاد العضـوى . . ويتلخيص حجم التمويل المطلوب ، قان معدل

عائد الاستثمار يصل الى نسببة مهولة هي ١٠٠٠٪ . . ناهينا طبعا عن المرابا السئيسية

والتومية الاخرى الاتية:

ـ ب التخلص من كل المخلف التخلف المضارة وتحويل وجودها من « منطقة الاثرة المثلقة تحويل الدينة التي منطقة تحويل النسينغ التي شريات .

بركن بمهود القضاء فهات سلي بيكن بمهود القضاء فهات سلي بيكن بمهود القضاء فهات ملقط سلي بيكن بمهود القضاء فهات بعددة أو المستقبات المستقبات المستقبات المشترات المساقبة عن وحمد المستقبة الى الفرانات الكار من اللازم، أو أن حواسي الشيخات المستقب من اللازم، أو أن حزانات المستقب من اللازم، أن ان خزانات المستقب من المنادم، أن المستقبلة من الا المد

هذه المراتات ، وهو الامر الـــذي

امبسح سحبه مصدرا لتنعية

اقتصادية واضمة

نتاج الطاقة ؛ ليس لقط سيؤدي التاج الطاقة ! ليس لقط سيؤدي التاج الطاقة البيئة ، ونظامة الوقود المتحقوم ، ونظامة من كاهل شبكة الكورباء مارحتاجه (المطاع المتراب Household Sectors ، بن طاقة ، بن طاقة ، بن طاقة ، المتحدات التورباء ماروداتها التاج ، والمطاع المتراب المتحداتها التاج ، والمطاع المتراب ، والمحداتها التاج ، بن طاقة ، بن طاقة ، المتحداتها التاج ، المتحداتها التاج ، التاج ،

بحيث لوميمت التجرية في كل مصر الكهرياء ما نسبته ١٤٪ - ٥٠٪ من الكهرياء ما نسبته ١٤٪ - ٥٠٪ من طاقت أنتاجها والتي يعتاجها الذي بالتدامي سيفقى مصر من أن الذي بالتدامي سيفقى مصر من أن تنخل في مكرومات توليد طاقة كهرى بكلفة وخطسرة (بشروع بنخفض التطارة) ومحطلت التوليد النوية) ولا يعتاج التي تسهيد أن فكرة تطبيق ﴿ مهنوم الإنتاج الكهر التعتيد في وجبود ﴿ بنظيسات مسفيرة ﴾ بنخصية و

• مزارع كل منها لا تزيد مسلمتها

عن ۵۰ ــ ۱۰۰ فدان تســـتوعب من ۱۰۰ ــ ۲۰۰ رأس ماشية ،

و وحدات تصنيع البان ؛ أو وحدة مركزية واحسدة ، وهي أن كبرت أو صغرت تدخل في عسداد المنظمات الصغيرة ،

وحدة نبيح آلى صفيرة (٢٥٠ رأسا يوميا) •

وحدة تصنيع مخلفات الذبيح .

و حددة التصنيع طائة البيوجار ، و واثناج العبيلا العضيوى ... الخ هدفه الوحيدات وكالحيا حسيني ومتضمسة ، ويخدمها جبيما في نهاية الإسراد بنظية كبيرة تقوم عن كل منهيا الإمام توقيد مستلزمات الاتساج ، وتسويق المفرجات المنتجة عند سعر معين يفسيس للهنتج المسغير أكبر نسبة ربعية .

وليس من الفحريه أن المستثمر الدين السدى بسكور الاجتباب أن محموليات المتاتب أن مجود محموليات المتاتب ا

ولكن الغريب غصلا هو التوجس والغيفة والتردد الذي واجهه هسدًا النوع من التفكي المكامل للعمل من « الفاعل المسرى المجسول » فتوقف التفيف وصعط الدهفسة المبالفة للمستثمرين الاجاتب .

ولكن لازالت الدعــوة مفتــوحة للتريب والغريب ، ، ، والدرامـــات التفمـــيلية في الامن والمـــون حتى يقضى الله امرا كان مفعولا ،

دكتور محمد حسن يس رئيس خبراء الغريق الإستثساري The present study suggests that the national executive has to adopt the criterion of effectiveness in all his administrative actions. This criterion is obtainable through three main measurements: viz, objectivity, scientific thinking and integrative view.

The study proceed to examine, ritically, some of the earlier studies of development administration

in developiong countries. It shows that these studies adopt a pessime-

stic view that it is difficult to change the environmental dimen-

tive system not effective enough to accelerate the inteded development. Furthermore, many of the writers in developing countries are influenced by this view to the extent that they do not believe in the utility of administrative reform efforts. They see that these efforts succeed only in achieving two modest objectives; viz,

r — Giving exemples of successful advanced administrative theories and techniques imported from developed countries.

2 — Diagnosing the illnesses and problemes of administrative sys-

tems in developing countries which hinder the application of these advanced theories and techniques.

The study reaches the conclusion that there must be a planned, pluralistic and serious action, on the

part of the national administrative elite, aiming at applying the measurements of effectiveness at all levels of administrative and nonadministrative systems in the local environment. The study tries to answer such questions as: What does

administrative elite mean? How can this elite be accessible? What is the distinctive behaviour of this

elite? How can it contribute, positively, to changing the socio-political factors of the local environ-

ment so that people are prepared to accept, adopt and apply more refined suitable administrative ac-

tions required to achieve the developmental goals?

Finally, in an attempt to answer these questions the study proposes a plan of action which can be a starting guide to any responsible of administrative reform in developing countries.







Social Responsibility OF Administrative Elite in Developing Countries

«The Absent Dimension in Reform

and Development Efforts»

This study starts by the premise that the lack of effective administrative system is the main reason for the failure of socio-economic development plans in the so-called Third

World Countries. In the introduction the study tries to differentiate between two concepts: effectiveness and productivity. The latter concept considers only the input/output re-

lationships of the administrative unit, while effectiveness takes into consideration the reciprocal influences between administra-

tive system and its environmental factors. If we use the two terms alternatively, a problem of measurement will arise.

The problem with the decision makers in developing countries lies in the fact that they neglect the en-



vironmental factors when evaluating the administrative action. They concentrate on input/output messures, forgetting that the inputs themselves are driven from an environment is characterized by backwardness. The inputs of the administrative system in developing countries are not up to the standard necessary to adopt advanced concepts and techniques of administrative sciences applied in developed countries.

Consequently, when an American Executive finds himself in charge of a multinational organization working in Egypt, for exemple, he will be obliged to amend his administrative concepts and pratices to cope with the environmental factors. However, his aim is still to go

around these factors to obtain the highest pupility; i.e., he looks after productivity not effectiveness. He is not obliged to make any substantial changes in the social or political dimensions in the local environment to enable his organization to have better inputs in the next circle of administrative action; and to be, consequently, more effective. These facts are reflected in the

administrative literature which deals with environmental dimensions of development administration. This literature is limited to the study of deficiencies in administrative systems in developing countries; but it does not go beyond this diagnostic stage to determine the required treatment.

To support this view, this work evamines two models which, if used in connection with each other, can be useful in approaching the political environment of the administrative system. The first is David Easton's Input/Output Model, and the cybernetic Model. This model is useful for five reasons. First, it is cross-national in that it can be used to analyse the political system both in developed and developing countries Second, its conception of the political system as a sub-system of the social system as a whole goes hand-in-hand with the approach adopted in this work, i.e. the environmental approach. Third, it

emphasizes the «authoritative allocation of values» which affects directly the bureaucratic apparatus. Fourth, the model deals with the political environments intra-societal environment (which consists ecological of the system . the biological system the personality system, and the social system); and the extra-societal environment (which consists of the international political system, the international ecological system, and the international social system). Fifth, the model enables us to know something about the interaction between demands and support, as well as the interaction between outputs and information about demands, ρ n the one hand, and support, on the other.

The political system itself, according to Easton, includes three systems responsible for the transformation of inputs into outputs. These are: the regime (or the public administration system), the authorities, and the political community.

Although Easton's model gives a good point of departure to the study of the political environment of public administration, it suffers from two obvious shortcomings. The first in the mechanical nature of the model when examining the behaviour of the system, while the second is its attempt to identify the functions of the political system, and the bureaucratic apparatus in turn, by using general objectives. It is for this reason that this work uses Gabriel Almond's model in connection with Easton's. Almond's model identifies specific functions performed by the political systems. These functions are the capabilities of the system which determine its effectiveness, and, at the same time, they are responsibilities which the administrative system must carry out. These canabilities are: the extractive capability, the regulative capability, the distributive capability, the symbolic capability, and the responsive capability. In addi-, tion, there is the capability of the system to transform the inputs into" outputs which is the responsibility of the legislative, executive, and judicial powers. The functions of the system consist of interest articulation, interest aggregation, and the socialization function.

The work concludes that it is the relative of those concerned with reforming public administration to recognize the impact of the environment on the functioning of public administration which is responsible for the failure of many reforming programmes. This is exemplified in the belief of the utility of importing administrative and organizational theories which proved, in many cases, not suitable to their culture context.





The Political **Environment** Of Public Administration

This work attempts to demonstrate the importance of the enviropmental approach to the study of. public administration. It deals with one of the environmental factors; i.e. the political factor, with a view to illustrating that the classical political science, which focuses on the formal political institutions and the separation of authorities is not suffi-

clent to characterize the political environment of public administration/ What is needed, one may argue, is an analysis of the actual

behaviour of the political system as a whole- and of all sub-systems of which this whole system consists. In so doing, this work takes a lead

from the General-Sastems Theory

which represents the basis of the



analytical models of political systems.

Our conception of the environmental approach revolves around the vitality of determining the various systems which the culture context of society involves. These systems are: the social system, the economic system, the political system, and the value system, The political system, in particular, affects the functioning of the bureaucracy and is affected by it. For the bureaucracy- in many instances tries to enjoy a considerable degree of autonomy in the society in which it exists, while the political authority tries to limit this autonomy both by placing the bureaucracy under tight political control, and by minimizing its role in the policy making process.

From this it follows that it is the " political environment which determines in the last analysis, the

structure, status, and functions of the bureaucracy. According to this

perspective, it can be said that any programme designed to reform, or develop, the bureaucracy will not achieve its objectives unless it takes into consideration the political environment of the bureaucratic · system.

Designing the new system is certainly the most creative part of system development. The analyst must understand what the present status and future prospects of the company are, understand the goals of the new system, and then create a new system which is appropriate for that company with those goals. The system design is broken down into four steps as shown in table(4). Table (4) The elements of System design.

Basic module and functional design Conceptual design which will satisfy the system requirements. Brief description of what the system will not try to do. · Cost/Benefit analysis The Costs of people and equipment necessary to get each module working. The tangible and intangible benefits of the new system. Comparison of the costs verus the benefits of the proposed new system. Specific descriptions Give an overal view of the system written in management terms. Slow a flowchart of the entire system describing document flow and operation provide a detailed description of each individual module. List the sequence of tasks to be per-Implementation schedule formed and the relationships of those tasks.

Finally system implementation is the difficult and time consuming tasks of replacing the old system with the new system. Certainly, the central problem is the people problem. On the other hand after the new system has been in operation long enough for the initial difficulties to be Shaken down (say six months), we should stop and take stock of our experience to that date. This evaluation process should include a review of how the system is operating and a comparison of the actual costs and benefits compared to the anticipated costs benefits. Table (5) show implementation elements

Table (5) — Implementation elements

Personnel orientation and training	Introduce people to the new system and their relationship to the system. Give employees the tools and tech- niques to operate and use the system
Testing	Ensure that the new system properly process the data. Use the new system at the same time as the old to make sure results are correct.
.Comparison of Costs and benefits	Compare the actual costs and bene-fits of the system with the anticipated costis and benefits in the system design.
Acceptance by users	Analyze whether the system is being used and whether the user's like the 'system.

tem and how it works. This documentation will include both written descriptions and system flowcharts Table (2) Accounting System Analysis Summary designed to picture the present information processing flow. The steps of the accounting system analysis is shown in table (2).

General background	Context and environment of the system
Organization structure and Job discriptions	The lines of authority and the areas of responsibility. The duties and necessary qualifications for each job position.
Documents and procedures	Forms and reports used or generat- ed by the system. Description and flowchart of system processing steps.
Deficiences and recommendations	Errors or areas where improvement could be made. Suggestions on the steps to be taken to correct the deficiencies.

The statement of objectives purposes that we develop a system to accomplish certain goals. Its purpose is to make as specific as possible exactly what it is we are trying to do. As in the case of system analysis, the statement of objectives is also broken down into four steps as shown in table (3).

Table (3) Elements of the statement of objectives

Overall purpose and specific objectives.	Basic reason for the system, and why we are interested in the system at all. A list of goals making the overall purpose operational, gives what the system will accomplish.
Required outputs and inputs	Exactly what the output of the system will be like, details of what the user will get. The necessary in- puts to generate the above output and the source of these inputs.
New policies, procedures, and Controls	The impact of the proposed system on the organization, lists needed changes in compay policy. The internal controls to ensure the accuracy and reliability of the accounting data.
Signature of management	Approval in writing by higher ma- nagement, signifying their willing- ness to see the project through to completion





Accounting Systems Development

An Integrated Approach



Abstract:

The main objective of this paper is to present an interrated approach for developing accounting systems. The most important feature of this approach is the integration of the conceptual approach of systems and procedures, systems analysis, and systems dynamics into the development of accounting systems, and the extension of traditional accounting models to include the systems

approach. This integration and extension seems to be the link that accountants search for in relating their work in this area to other accounting study. Without this link it is difficult to appreciate where accounting systems fit into the oblg pictures. Additionally, this approach is designed not only fro accountants, but also those interested in systems work and management consulting, including engineers,

computer scientists, and business majors, who have had only an interoductory exposure to accounting.

There are four basic steps in the accounting system development process: system analysis, statement of objectives, system design, and

system implementation. To remember these four steps more easily they are summarized in Table (x)

Table (x) Basic Steps of Accounting Systems Development

Syestem Analysis	What is done now. What the pre-sent system is,
Statement of Objectives	What weshalltry to accomplish
System Design	How we will accomplish those ob-jectives. Whether it will be worth it, preci-sely how the system will worth
System Implementation	Getting the new system in operation in place of the old. How well the new system is working . What we can learn from our experience.



However, the question remains whether this arrangement would prove to be more efficient than the previous ones.

Notes

- I F. Heady, Public Administration: A Comparative Perspective, (New York and Basel: Marcel Dekker, Inc., 1979), p. 36x.
- Biya Harik, "The Single Party as a Subordinate Movement: The Case of Egypt, World Politics, Vol. 26, No. 1, (October 1973), p. 84.
- 3 Gamal Abdel-Nasser's Specches in February—March 1961, quotted in Samnel P. Huntington, Political Order in Changing Societies, (New Haven: Yale University Press, 15th Printing, 1979) p. 243.
- 4 G. Abdel-Nasser, The Philosophy of the Revolution, (New York: Economica Books, 1959), pp. 32-34.
- 5 M. Mitwally, The Arab Socialist Union, (Cairo, 1964), DD, 112-114.
- 6 Iliya Harik, op-cu., pp. 308-310.
- 7 Quoted in J. and S. Lacont ture, Egypt in Transition.

(New York: criticion, 1958), P- 459-

- Malcolm H. Kerr, « The Emergence of a Socialist Ideology in Egypt », Middle East Journal, Vol. 16, (1962), p. 14x.
- 9 __ M. Mitwally, op. cit., pp. 110—120.
- No ... R. Hrair Dekmejian, Egypt Under Nasir: A Study in Political Dynamics, (Albany, New York; State University of New York Press, 1971). p. 55.
- IX As quoted in James Heaphey «The Organization of Egypt: Inadequacies of a Noupolitical Model for Nation-Building», World Politics, Vol. 18, No. a. (January 1966), p. 190.
- 13 R. Hrair Dekmejian, op. cit., p. 144.
- 13 ... Al-Ahram, May 20, 1968.
- 14 Al-Ahram, November 22, 1968.
- 15 Iliya Harik, op. cit., p. 89.
- 76 These were: Husayn Al-Shafie, Zakariya Mohin- el-Din, Hassan Ibrahin, Sayed Murie, Anwar Al-Sadat, Anwar Salama, Kamal Al-Din Rifast, Ahmed Abdu, Al-Sharabasy, Nor Al-Din Te-raf- Tabat Khayny, Hu-

sayn Zolfakar Sahry, Husayn Khallaf, and Abdel-Salam Badawy.

- ry See for example, Ahmed Baha-el-Din, The Road to the National Congress, Al-Mecawwar, July 19, 1968.
- 18 Nasser's opening speech of the National Assembly on March 26, 1964.
- 19 ... Iliya Harik, op. cit., p. 94
- 20 Iliya Harik, "Mobilization Policy and Ppiritical Change in Rural Egypto, in R. Antoun and I. Harik (eds.), Rural Politics and Social Change in the Middle East, (Bitcomington: Indianu Invenity Press, 1973), p. 303-
- az Samuel P. Huntington, op. cit., p. 4x8.
- 22 R. Hrair Dekmejian, op. cit., p. 153.



Moreover, the ASU was bureaucratic in the sense that it was blatantly a creation from the top. It was a state-decreed organization built from the top down and not from the bottom up.

> Strong one-party systems are always the product of nationalist or revolutionary movement from below which had to fight for power. In contrast, efforts to establish one-party systems from above as in the case of Nasser, lead nowhere: mobiliation & organization are processes for acquiring or building power. Authoritarian leaders in power normally lack the need to do either ... Paradoxically, two-party systems can be built from the top down; one-party systems only from the bottom up. (21)

Functionally, the ASU tended to be bureaucratic in that it tavoured the administrative procedures in most of its activities. For example, there was excessive emphasis on making detailed reports to the higher levels in keeping with Egyptian bureaucratic tradition. (22)

Recruitment and promotion were made according to efficiency in administrative work. Technical and administrative work in the ASU's

headquarters was assigned to public servants seconded to the organization. From different government agencies; and those given work in the ASU were rewarded according to their positions and salaries in the government agencies from which they were seconded. Most important is that policy was made by Nasnotic was made by Nasser (and Sadat after assuming power in 1970), his aids, and his cabinet, and was then transmitted to the civil and party bureaucracies. This meant that the functions of the ASU did not differ significantly from those of the civil bureaucracy: they were limited to an auxiliary role in implementing policy.

Given these ideological, organizational, and functional characteristics, it was not easy, if not impossible, for the ASU to play the role it hoped to play in the process of administrative reform. For the ASU's view of administrative reform was one of significant, rapid. and drastic changes in long-established customs, habits, work methods and procedures, and personal relationships. The aim of these changes would be to institute new blood, new spirit, new ideas, and new institutions. The ASU conceived of its role as swiding, controlling, and directing the bureaucracy while undergoing these changes. It was certainly difficult for a bureaucratic-type organization to play such a role.



Before ending this discussion, it may be significant to refer to the developments which took place between 1975 and 1978. In 1975 Sadat authorized the establishment of three egroups within the ASU; the National Progressive Unionist

Assembly (a leftist platform or tribune), the Egyptian Arab Socialist Organization (a centrist platform), and the Free Socialist Organization (a rightist platform). which presented separate lists of Assembly candidates Following the legislative election of October 2076. Sadat indicated that it would be appropriate to refer to these groups as distinct parties, though they would be subject to regulation by the ASII, which would estand aboves the new organizations and control their budgets. Subsequently, he declared that the functions of the ASU would be reduced principally to those of supervising the new parties.

A law on political parties, issued on June 27, 1977, authorized the establishment of political parties subject to sanction by the ASU. However, on Tune 1, 1078. Sadat announced the formal abolition of the ASII and the conversion of its Central Committee into a sconsultative councils to meet annually on the anniversary of the 1952 Revolution. Since then, there exist four main political parties in Egypt; the National Democratic Party forganized by Sadat in mid-1978 as the principal government party), the Liberal Socialist Party (the rightist party, sanctioned in 1076), the National Progressive Unionist Party (endorsed as the party of the left in 1076), and the Socialist Labour Party (organized in November 1978 to provide slovals and constructive opposition to the National Democratic Party).





supovly political support or to recruit national leaders as it was to serve as an auxiliary, force in the implementation of policies for social change Its role was thus one which contributed to the fulfilment of the task of social change without bearing the primary responsibility for its realization. The coreanization, generated political action among the citizens only to facilitate the implementation of the regime's policies in a manner not possible by the bureaucracy acting alone. The composition of the ASU Provisional Secretariat in 1964 clearly indicates and reveals the interlocking relationship between the ASU and the government. The Secretariat consisted of 25 members, 13 of whom were simultaneously present in the governmental structure.(16) This interlocking relationship between the party and the government may well explain why some Egyptian commentators voiced the view that the porganizations was encroaching upon the government's administrative functions instead of performing its political functions of policy making and supervision, (17)

It was not long, however, before Nasser realized that it was necessary to inject life into the ASU for order to give it a more positive role vis-a-vis the bureaucracy. In 1964, Nasser expressed his concern about growing evidence of independent tendencies in the bureaucracy. He made it clear that he would not allow the bureaucracy to imagine itself in a position of a new class inheriting the privileges of the;

old capitalists (18) Thus, in 1065 he appointed Ali Sabry as the ASU Secretary General, Sabry immediately took stens to revitalize the corganizations and instill m it a sense of confidence and mission. His reforms revolved mainly around tightening control over the ASU's leavders, improving its discipline, and stepping up ideological indoctrination. This development was in part made to balance the power of the bureaucracy. Sabry publicly expressed the hope that the purpose of his reforms was to enable the ASU to become strong enough to make the executive branches of government subordinate to its leadership. (30)

However sincere the intent of the leadership to make the ASU a more effective political organization, less had been accomplished than projected. The 1065 reforms did not signal a major change in policy vis-avis the bureaucracy. The new role assigned to the epolitical organization» was that of a «watchdog» over the bureaucracy. The reforms were restricted to activating the party at the provincial and lower levels only. In effect, the ASU's relevance and political insportance was limited to functions performed below the national level. Before 1065 all party offices below the national level were elective, while national leadership of the organization was anpointed by Nasser and the ASU's Secretary General. The 1965 reforms replaced the elective system by a system of designation from above. Moreover, these reforms introduced some measures to strengthen the links in the chain of command at the provincial, district. and local levels in descending order, giving the party a hierarchical system of authority. On the national level, however, the organization did not experience any significant changes.

Other reform measures in the ASU were introduced by Nasser in September 1968, and by President Anwar Al-Sadat in May 197x and September 1975. Significantly, after the 1971 reorganization, which is often referred to as the corrective revolution. the ASU had been removed from the arena of national policy and power and became more subservient to the government. (20)

The failure of the ASU to occupy a supreme position above the executive branch of governments and ato exercise popular political control on the government organism, should not be surprising. For the way in which the organization was built and the way it functioned were not conducive to the formation of a political body that could play such a role. For one thing, Nasser's disrespect for political parties - together with the fact that his professional career before coming to power was built and shaped inside a bureaucratic organization (the Military Academy), and that the chances of asserting his leadership seemed to rest outside the organization of a political party --may explain why the ASU was hull and developed as more of a bureaucratic organization than of a radical political party. It, although not designated a party, was set up as a pyramidal structure based on both geographical distribution and representation from the various economic and social sectors of the society.

From the outset, the regime seemed to proceed with considerable efficiency under constant promoting from (Nasser) himself, who more than once spoke of a desire to transfer his office to the ASU headquarters or to resign the presidency to devote his energies to full-time party work.. Aside from presidential support, the new political organism was aided by the final emergence of a comprehensive ideology. Thus the ASII could become a more ideologically oriented movement the its predecessors, possessing greater cohesion and a more focussed action program.(12)

According to the implementing, the statute of December 7, 1062, the objectives of the ASU were to attain sound democracy sby the peonle and for the people»; to realize a socialist revolution of the working pepole; and to safeguard the guarantees of the National Charter. These guarantees were to be protected by ensuring a minimum of 50 per cent representation by workers and farmers in all political and representative organizations, confirming the principle of collective leadership, strengthening cooperative associations and labour unions, establishing the right and necessity of criticism and self-criticism, and transferring gradually the authority of the state to elected local councils. Duties of the ASU were to become a positive motive force of revolutionary action; to protect the Revolution's

principles and maintain the revolutionary drive by educating and organizing the masses; to lequidate remaining influence of capitalism and feudalism; to light passivity and deviation; and to prevent the «infiltration» of reactionism, opportunism, improvisation, and foreign influence.

Unlike the National union whree membership was automatically extended to all Egyptians, membership in the ASU was accepted from only those who applied for it. Citizens of legal age and eligible to vote could apply as either active or associate (inactive) members. In due course, however, the ASU mashroomed in size and in 1064 fieures placed the total membership at about 4.8 million. (13) Theoretically, these members were the militarity of the Revolution whose task was to spread and inculcate in the masses a sence of participation in the implementation of the revolutionary programme.

The ASU, especially its top organs have, however, been the focus of almost constant change since its inception in 1962, Several attempts (in 1065, 1068, 1071 and 1075) have been made to reform, revamp, and revitalize the corganization». Yet some serious problems remained unresolved __ e.g. the modality of military representation. the continuing bifurcation between left and centre, the relationship of the corganizations to the press and the National Assembly, etc. The following section deals with one of these problems which is relevant to the ourpose of this work, namely the ASU's relationship to the bureascracy. The discussion of this relationship is based on the view that Egypt's ASU represented a case of a spolitical organizations supplementing the bureaucracy.



Central to Nasser's objectives was creation of the ASU as the supreme popular authority would assume the leadership role in the people's name, exercising spopular political control on the government organisms. (14) In the National Charter, Nasser reasserted this principle of party supremacy in clear-cut terms. Yet, as I liva Harik has noted. Nasser's assertion that the ASU occupied a supreme nosition above the executive braach of government was part of the rhetoric of populism and was not substantiated by facts, (15) If any thing, the revolutionary regime would have to rely almost execlusively on the existing bureaucracy to carry out its development programmes. In other words, the regime could not dispence with the bureaucracy simply because it was the only system through which it, lacking its own technical and administrative cadre, could attempt to achieve its developmental goals.

The bureaucrecy was, thus, precuineat in the political system, and the spolitical organization, especially between 1962 and 1965, was little more than an instrument assisting the bureaucracy in the implementation of the regime's policies. Expressed differently, the role of the ASU was not so much





Rally. For one thing, its role in the decision-making process was negligible: all policies were made by the government under Nasser, and the Union shared in decisionmaking only to the extent that officers of its top organs (the Supreme Executive Committee, the General Committee of the General Assembly, and the General Assembly) were also ministers of the state. Moreover, the aim of the Union was not to mirror the public will. but to direct it by organizing senthusiastic and pervasive responseto the regime's policies and programmes, and by encouraging public discussion of them not before but after promulgation (8)

More important, perhaps, is that:
the National Union was without a i
firm ideological base. It was repeatedly characterized as a cschoolsthat was to become c a lisation
between the govenment and the
people. (9) However, it was never
clear how this lisation function is to i
be carried out. As Dekmejian has
noted, the National Union lacked
a stotal ideology that would give
it internal cohesion and clarity of
purposes. (xo)

As in the case of the Liberation of Rally, some criticisms of the Union came from Nasser himself. His criticism revolved around the venality and self-interest of its members, particularly those who won elections:

There was... a fearful initial scramble to get on the gravytrain; but once elected, the members tended to their own business and generally omitted even to pay their membership fees to the union. Favouritism. ward-heeling and, above all, a complete dissociation from the people were the results... We must learn from the past mistakes in order to create a sound political organization... We have achieved many things but unfortunately we have not vet built up a political mechanism. This must be done or we have failed in our duty. (II)

These shortcomings-coupled with the Union's acquision of several million members which made it too large and amorphous to be effective, and with the «part-time» attention given to it by the leadership - rendered the Union unprepared to undertake the tasks assigned to it, especially in the context of the union between Egypt and Syria, Therefore, in November 1061. Nasser dissolved the National Union and an effort was made to create vet a new political organization, the Arab Socialist Union (Al-Ittihad al-Ishtiraki al-Arabi).

After, Syria's secession from the United Arab Republic in 1707. Naser, recognizing the urgent need to devise a scheme by which the leader could associate selected sections of the public with the policies of the government, issued a decree establishing the Preparatory Committee for the National Congress of, Popular Forces. The Committee devised a general recommendation as to how the socio-economic segments of the population should be represented at the national level.

Based on the Committee's recommendation, 1500 representatives were chosen in a national election. and these, together with the 250 appointed members of the Preparatory Committee, constituted the National Congress of Popular Forces. The Congress commenced meeting in February 1062; and on May 21, Nasser presented to it the National Charter - a 30,000-word document prepared under the President's personal supervision. On June 30, the Congress approved the Chater as the embodiment of the ideology of revolutionary Egypt and as the guide to policy and legislation. The frequently cited alliance (tahaluf) of the working forces, later reconfirmed in the 1961 and 1971 Constitutions. was defined to include: farmers. workers, intellectuals, soldiers, and national capitalists.

The National Charter thereafter provided the fundamental political, economic and social principles guiding the government and society under the doctrine of «Arab Socialisms and the slogan of «Sufficiency and Justice». With this document, the political philosophy of the regime took on the defined form and substance that it had previously lacked, but toward which the leadership had been evolving since 1952. Most significant was Chapter 5 of the charter which provided for the establishment of the Arab Socialist Union (ASU) as the nation's single political organization.

From the start, it was clear that Nasser's third design for a mass mobilization movement was a more serious undertaking than, the first for a formula for obtaining organized mass support, and for a permanent, institutional political structure, which seems to have eluded the Egyptian regime since 1952.

Apxious to fill the vacuum created by the abolition of political parties. the regime first created the so-called «Liberation Rally» (Hiaat al-Tahrir) on January 23, 1953 as Egupt's exclusive political movement and sole «political organization». This organization. Nasser explained «Is not a political party, It is a means to organize popular strength for the reconstruction, of society on a sound new basis» (4). In effect, the Liberation Rally was intended to infuse the military's ideology into societ to gain its support and to make control of the population unavailable to other political organizations & groups. To achieve this end, the Rally, through its some 1200 branch offices, engaged in propaganda, demonstration, and surveillance. It also recruited scribes and other writers to provide it with intellectual and ideological legitimacy. Allegedly it engaged in various relief and welfare activities reminiscent of the functions that used to be performed by American municipal party machines.

To some extent. the Rally was successful in serving as a way for the military to mobilize and organize popular support in its struggle with other political organizations. especially the Moslem Brotherhood (Al-Ikhwan al-Moslimin), and to penetrate and to secure control of other organizations such as unions and student groups. It was precisely in this sense that the Liberation Rally did perform some of the functions of a political party. Yet such

design for a mass movement failed to grow roots. One commentator pointed out that the Rally lacked bold leadership, experienced cadres, efficient organization, and a clearly defined ideology. The same commentator maintained that the roling group had not been successful in giving the organization sufficient attention, importance, or even the semblance of political power, particularly since the organization had been created «to keep the people busy, and give them something to think about and prevent a vacmum».(5) Similarly, Iliva Harik noted that the Rally was loosely organized and practically devoid of ideological content, requiring for membership only an expression of lovalty to the Free Officers.(6) Thus membership seemed to have been based on personel opportunism. Less than a year after its creation. Nasser criticized the Rally by pointing out that those who became members only supported the regime in order to obtain favours or to be excused for their past mistakes. (7)

By the end of 1954, it. became clear that Nasser had securely established his leadership of Egypt. Once he accomplished this goal, he started planning for a new mass organization and a constitution. The latter, promulgated in January 1956, provided for the creation of the so-called National Union (Al-Ittihad al-Kawmy) which, because of the Suez crisis in the fall that year, was not launched until May 1057.

The 1956 Constitution directed that the people of Egypt would form a . national union to accomplish the aims of the Revolution and to encourage all means to give the nation a solid foundation in the political, social, and economic realms. The aims of this new mass organization were to stimulate public interests and enthusiasm, to win cooperation, to liquidate class conflict, to guarantee national unity. to be a vanguard of revolutionary idealism, to interpret the leadership at various levels, and to replace motives of personal gain with a spirit of public service. In practice, the National Union was a means to build stronger support for the regime, and a screening device whereby members of the Revolutionary Command Council (disbanded in mid-ros6, but whose former members still controlled political power) approved candidates for the National Assembly. When Egypt and Syria were merged into one country in 1958, the National Union was to be a participatory «organization» encompassing the United Arab Republic.

The National Union was organized more systematically and thoroughly than the Liberation Rally, but in many cases its officers were the same. Organizational delineation followed the same geographical lines as those of local government administration. It, therefore, covered the country and was represented in villages and cities by locally free-elected committees.

However, the ills that rendered the National Union ineffective and precipitated its demise in November 1961 were basically the same as those affecting the Liberation





of these countries, this takes the form of a adominant mobilization party». In these countries, political competition is hardly permitted. The dominant party is usually the only legal party, and it holds a virtual monopoly of actual power. If other parties are allowed to exist, their activities are restricted: they are permitted to operate as long as they adhere to specified rules, or they are treated as enemies of the regime and the state. Often a charismatic leader holds a commanding position dominating the movement he heads.(I) In such regimes, the main political significance of the dominant party lies in its role as a vehicle for mobilizing popular support for the regime. But its role in the decision-making process, or at least the attempt at and a chance for such a mobilization for action which makes a party political in a genuine sense, is normally overshadowed by the dominant personality of the charismatic leader.

As far as the party's relationship with the bureaucracy is concerned, its role is usually relegated to the mere watching and supplementing the administration in implementing policies, and its apparatus becomes simply a channel through which political executives, especially the charismatic leader, communicate their commands, Yet mainly because of the bureaucrats' technical expertise, the party tends to do what the bureaucrats wish. Under such circumstances, administrative reformers, have to face the task of reforming a bureaucracy which is increasing in influence, and at the same time there is a declining in the vitality of the party as an instrument of checking on bureaucratic performance, and of providing a means of correcting inadequate performance.

The main purpose of this work is to analyze the nature of the relationship of the party organization to the Egyptian bureaucracy after 1952. The purpose of this analysis is to find out why it is not easy for the country's political organization to take part in reforming the bureaucracy - a function which a genuine political party must perform. The focus will be primarily on this relationship as far as Egypt's third design for a party organization - i.e. the Arab Socialist Union - is concerned. Yet, for the purpose of background, the previous two designs will be dealt with briefly.



Since the 1952 Revolution, the Revotian regime in power has endeavoured to enhance its legitimacy and mobilize popular support for its policies and programmes by the building up of a single broadly based political organization where. the people were to be organized, their unity was to be fostered . there efforts were to be coordinated. and all political debate and struggle was to take place. To achieve this end, the Egyptian mass organization has passed through several transformations in the process of which it developed a complex relationship with the government, However, before exploring the nature of this relationship, it may be worthy of note, even if only in passing, that prior to 1932 public life had grown corrupt and effete and the repotation of political parities had been blemished. This together with the fact that the main parties began to lose their revolutionary fervour, rendered them, especially the Wafd, unable to provide effective and continuous rulership of the country.

Against this background, it is possible to understand why, by the time of the 1952 Revolution, the term «party» (hizb), «had become an anathema in the political lexicon of Egyptian politics».(2) Therefore, immediately after the success of the General Mohamed Revolution. Naguib, the titular leader of the Free Officers, called upon all political parties to rid themselves of corrupt elements. When the parties failed, and showed reluctance, to carry out any drastic reorganization, they were dissolved in January 1953, their funds were confiscated, and their leaders were prosecuted and imprisoned.

From now on the very idea of the parties was rejected almost completely; instead, the military regime used orally» and later ounions as names for its mass organization. Parties, the late President Gamal Abdel-Nasser declared, ware divisive elements a foreign implantation, an instrument of the imperialists which would seek a to divide us and create differences between uss. (3) But what sort of political institutions, if any, could be established to replace parties? Indeed there has been a furstrating search



THE POLITICAL ORGANIZATION

«A Neglected Factor in Reforming

the Egyptian Bureaucracy»

Although political parties may differ greatly in number, organization, ideology and membership, they are pivotal in the operation of the political regimes. Parties are important in organizing public opinion, testing attitudes, and in transmitting these to government officials and leaders so that the rulers and ruled, government and public are in reasonably close accord. What is even more essential, it is said, parties are important in transforming the private citizen himself; they make him a zoon politikon; they integrate him into the group. Moreover, they are important as an instrument of selecting leaders.

But the importance of political parties does not stop there. To some political leaders, parties are a powerful instrument that can be



used to ensure the compliance and control of the bureaucracy. In this case, the party provides ideological and policy guidance which public officials can either internalize or at least follow in making and advising on policy. It also provides a check on performance and usually a means of correcting inadequate performance. The party in these situations tends to be more involved in everyday life, to check more thoroughly on bureaucratic actions, and to be more resentful of bureau-

cratic domination of policy than its democratic counterpart. One of the methods of control exercised by the party over administrative agencies in these systems is that of dual office holding. Members of the administrative hierarchies are usually members of the party and therefore subject to- its hierarchy and its discipline. The leading administrative positions are often staffed with the same persons as the leading party posts. In this way, the party can be assured that it has a great deal to say in the decisions and staffing of administrative agencies.

In developing countries, political regimes characterized by a dominant party of some kind have become quite common, and in some





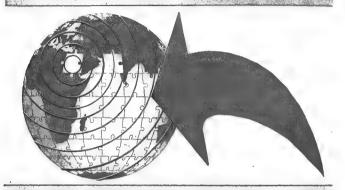
Wolmme:1 WO:2

1984





مجلة البحوث الإدارية



A STRA

A A P



مستشارو التحرب

١٠١ على عبد المجيد عبده

ا.د محمد تک شافعی ا.د عمام لطف م

ا. د كمال حمدى أبوالخير

ا. د أحـمد سـرور محمد

ا.د فتحي محمدعاي

ا.د سميسرحسين

ا. د عيث المتعمر راضي ا. د محمد محمد الحزار

ا. د محمد عباس حجازی ا. د محمد حسن باسین

۱. د لیای اسراهیم ستکلا

ا، د محمد کمال أبوهند

ا. د فتوح محمود أبو العـدم

١. د عمروعبد المجيد غنايم

ا. د ابراهيم الغمري ابراهيم

ا. د حسن حسنی

۱. د علی يحيب مصطفی

ا. د اصمه حسين عبدالنعم



مجلة البدوث الإداري*ة*

فصلية أكاديمية علمية تعنى بالبحث العلمي في مجالات الإدارة والعلوم المتصلة بها

رئيس التحريد أ. دعادل عن ... مديرا المجلة

مدوح عبدالحمید عادل البحیری سکرتیر انتحریر أحمد قطب



جييع الآراء السواردة في هذه المجسلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها ولا تعكسب بالصرورة رأح المجسلة

العدد

مقسالات

المدالة الاجتباعية في الاسلام
 ١٠ هـ، عادل عز

بحبسوث

 نچاه مُلسفة جديدة لادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج .

أ، د، فريد النجار ٩ - ٢٩ -





بحوث محكمة

 التدرة على الدنم: دراسة تحليلية بتارنة للانظمة المحاسبية الضريبية المسساصرة والاسلامية ،

د م يحيي قللي ۳۰ سـ ٤٣

- تغير قيم واتجاهلت المراة بتغير السن والحالة
 الاقتصادية والاجتماعية ومستوى التعليم،
 ده ساهية مصطفى الجندى ٣٣ ١٤
- تطور الاتفاق العلم خلال الثلاثين علم من

1941 - 1901

۱۰۱ ــ ۱۱۵ د، اهمد ماهر عز

الاشتراكات وثمن العدد

ثمين التسيشة الواهدة ٥٠ قرشا

الاشتراك السينوى بالشية للاقراد ١٥٠ قرشا

٢٠ جنيهًا لعشر نسخ

الاشتراك السنوى بالشمية الطابة

جليه واعد

الاشتراك الســـتوى بالتسبة لخارج القطر

۲۰ مولارا

توجه جعيع الراميات والإيماث ياسم سكرتين اللمرين على الطوان الثالي

الكاديمية السسادات العلسوم الادارية

كورثيش الثيل () معمَّل المألمي من "ب ٢٣٧٢ القاهرة مدودة

PHY-AY OF

4-17%

المال والبنون وحتيي التوازن الذهبي :
 دراسة في السكان والتنهيسة وتحسدى
 الثبالتنيات ،
 دراهمة الصفتي ٥٣ مـ ٧٨ .



THE LEGISLATURE

«An Indispensible Factor in Reforming the Egyptian Bureaucracy»

177-117





سبق ان اوضحنا ان الشريع....ة الإسلامية تحث على انقان العم...ل

العدالة الاجتماعية في الاسكلام



العدالة الاجتماعية

ويهمنا الان ان توضيح اهمم الوسطل المتى جاءت يها الشريعية الاسلامية التحقيق العدالة الاجتماعية

(١) الزكاة

قبل على سان القرطبى « الزكاة ماخوذة من زكا الشيء يزدو ادا كثر كزاد ، وقيل: الزكاة ماضودة مسن الطهير ، مكان المخارج من المسال يطهره من تبعة الحق الذي جعله الله للمسكين (١) (١)

والزكاة ركن اساسى من اركسان الدين (الإسلامي المتيف وهي شريعة خلاص الدين (الإسلامي المتيف وهي شريعة خلاف - وأساكين القادرين لمصالح طفقاً و الساكين المساكين المتيفة التي تقافيها الدين المتيفة المتيفة

جوهريا عن الضرائب الذي يسسعى الإفراد بكافة الوسائل للتهرب منها لان الزكاة واجب اجتماعي تعبدي (٢) لقوله عن وجل « والنين في اموالهم حق معلوم للسائل والمحروم » • (سورة المعارج ٢٢ س ٢٢)

ويقول سيحانه وتعالى فى سورة التوبة ١٠٢٠

« خذ من اموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها وصل عليهم » ان صلاتك سكن لهم » « واقيموا الصلاة وآتوا الزكاه ، واطيعوا الرسول لعلكـــم ترحمون (سورة الحج) »

ونقرار لان الزكاة تممسل معنى العيادة ، لم يطلب الاسلام التي الماصسا ، الله الكتاب ادامهسسا ، واستبدل بها الهزية كمساهمة من حياتهم في الثقات العامة ودون ان تقرض عليهم الزكاة باعتيارها احساد الركان الدين الاسلامي وهذا يدل على وهذا يدل على وشترط لاشراح الاسلامي وهذا يدل على وشترط لاشراح الاسلامي وهذا يدل على وشترط لاشراح الاسلامي وهذا يدل على وشترط لاشراح الزكاة شمطسان

اولهما تملك النصاب الذي يختــلف ياختلاف انواعها وثانيهما مرور عام على الاقل على ملكية الامـــوال التي تستحق عليها الزكاة •

واما عن أوجه صرف الذكساة مصارف الزكاة) تقسد وربت في القرآن الكريم لقوقه سبحانه وتمالي « الما الصيفات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلويهم وفي الرقاب والقارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله علم حكم * (() *

من الاية الكريمة يتضح ان تحديد المستحقين للزكاة قد جـاء بالنص الصريح وهم :

الفعراء : وهم الثين يملكون اقل من النصاب ثم *

المساكين : وهم الذين لايملك وي شيئا على الاطاق وهنا تجدر الاشارة الى أن الدول التي يبات تقكر فيصا يسمى بالضربية السائة أنما تستقى هذه الفكرة من أحكام الشريع — ... الإسلامية " هكت التستق الضريبة على ما يزيد من التصاب تجد ان من لا يملك التصاب يستحق أن تدفع له لا يملك التصاب يستحق أن تدفع له

⁽۱) د ۰ هېچي المنالح دار العلم بيروت ۱۹۹۵ هن ۲۵۲ ۰

ووسائل تحقيقها في مصر

للدولة ما يسمى بالضربية السالية « ورغم أن المساكدن أنشد حاجسه، للزكاة من الفاراء ألا الارت الارتجاء الكريمة أرادت أن تبرز أن الشريعة الإسلامية لا تسمى الى مجرد تصقيق حد الكفاف ولكنها تسمى أن تعطى الإنسان ما يقوق هذا الصد •

ويقصد بالغاملين عليها كسل من يقوم بيناية الزكاة وتعطى لهم يمسا يوازى النجهد الذى بدلوه والامر هنا ينعق باجر عن العمسل ومن شسم فالسداد هنا لا يرتبط بالحاجسة المادية

قد القيت هذه الحصة بعد أن أعز الله الإسلام في عهد عمر بن القطاب اجتهادا شخصيا منه وقد وافق على ذلك معظم العلماء من الصحابة

واما من هم (في الرقـــاب).
فالمصود انفاق جزء من الزكــاة
لتحرير العبيد ـ ومعروف ان الدين
الاسادمي كان يهدف منذ البداية الي
الفاء الرق وتحرير العبيد والكــن

يصورة ددريجية ولحكمة يطمها الله عز وجل * ولما عن قوله عز وجل « في سبيل

ولما عن قوله عز وجل = في سبيل الله - فالمضود هذا الديهاد في سبيل
الله وذلك بالمعل على تسليح جيس
المسلمين وتقويته والمعصود ايضا
الإنفاق على الرعاية الإجتماعية من
تعليم وعلاج وغير ذلك

وتتبلور عظمة الاسلام هنا في أن الاسلام يحث أولا على العمل المنتج وأما الزكاة فهي يمثابة خط النفاع الاخير لقوله صلى الله عليه وسلم

« لان يحقط احدكم حرّمة عسلَى ظهره خير من ان يسال احدا فيعطيه او ممعه (الشيخان) *

وهذا بيرز لذا يوضوح الفلسفة

ا.د · عداد ل عسر رئيس أكاديمية السادات

التى يقوم عليها التكافل الاجتماعي في الاسلام ·

فالاسلام يمث القاس على العصل الأمن هذا هو الاساس الزيادة نفسيل القرد ومضاعة على حد سوا * وفي هذا توازن بين مصلحية القرد ومصلعة الهماعة لم بعد ذلك الأسان من الحاجة ويضمن لكل فرد الإسان من الحاجة ويضمن لكل فرد غير الجلام عا يلوق حد الكفاف والهذا غير الزياحة من الرائحة الإساسة الإساسة الم

المارز بين أركان الاسلام •

وكل هذا يجعلنا نؤكد إكل فضسر واعتزاز بأن نظم اللامينسسسات الاجتماعية لا يرجع المفضل فيها الى يسمارك في المانيا أو وليم يفروح في بريطانيا ولكتنا نجه جدورها الإصلية في الشريعة الإسلامية الفراء -

(٢) نظام النفقة

الشريعة الإسلامية تطرض تفقسة على الإثنياء الصالح اقربائهسسم على الإثنياء الصالح اقربائهسسم المتحدث المتحدث والإنتاء والاشوة والإنتاء والاشوة والاعام والاخوال وسسسائر ذوى الإرحام وهذا يطل التكافية الإسسائر الأولام وهذا يطل التكافية الإسسسرة

⁽١) ١ ٠ د ٠ عيد الوهاب ، علم امبول القِقه ... مكتبة الدعوة الاسلامية ص ٨٤ ٠

الواحدة التي هي الخلية الاولى في المجتمع •

 (٣) وسائل اخرى لتحقيق التكافل الاجتماعي والعدالة الاجتماعية في الاسلام •

ميدا المسالح المرسلة :

« المسلحة المرسلة » أو المطلقة هي المصلحة التي للميشرع الشارع حكما لتحقيقها — ولم يدل دليل شرعى على مطلقة لإنها لم قديد يدليل اعتبار أو مدلل القام » (١٠) « بدليل اعتبار أو « بدلل القام » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) « (١٠) « (١٠) « (١٠) « (١٠) « (١٠) « (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) « (١٠) » (١٠) » (١٠) « (١٠) »

من هذا التعريف يمكن أن نوضح بان تشريع الاحكام يهيف في النهاية الي تحقيق المالة من المصالح قد تعمل في تحقيق المالة للناس أو يقع الضريعتهم أو رقبط الصريعتهم أو رقبط الصريعتهم أو يقتل من المسلم ينهذا ألى ينبغ قسان الأمر يتطلب الأخذ بهذا أليا طلبا أليا المالة في ذلك تحقيق أمسالح الناس لقوله في ذلك تحقيق أمسالح الناس لقوله في ذلك تحقيق أمسالح الناس لقوله للماليدن » وما أرسلناك الا رهمسسمة للماليدن » وما أرسلناك الا رحمسسمة الماليدن » وما أرسلناك الا رحمس الماليدن » و الماليدن الماليدن » و الماليدن ا

والمسالح المقيقية ترجع الى امور

حفظ الدين ، وحفظ النفس ، وحفظ العقل ، وحفظ التسل،وحفظ الخال (١)

وقد أكثر الامام مالك رضى اللسبه عنه من الاخذ بالمسالاح المرسلة •• ويهمنا في هذا المجال أن تشير الى هذا المبدأ المهام •

« أَذَا خَلَا بِيتَ الْمَــَالُ وَارْتَفَعَتُ عَاجِاتُ الْجِنْدُ ، وَلِيسَ فَيهُ مَائِكُفِيهِم،

يكفيهم، كتاب

تختلف الزكاة إختلافا حوهرداعن الفرائبلنى دسعى الأفراد بكا فئت الوسائل للتهريب منها لأن الزكاة وأجب اجتماعى تعبيدى

فلائمام أن يوظف على الإغتياء مايراه كافيا لهم في الحال ، الى أن يظهسر مال لى يبت المال أو يكون ثبه ما يكفي • ثم لمه أن يجعل هذه الوظيفة في أوقات حصساد الفسسلات وجني الثمار « (۲)

وبالإضافة الى ما سبق نجد انه في حالة عدم كفاية الزكاة لحاجـــات التكافل الإجتماعي واذا لم يكـــن في بيت الخال ما يسد هذه الحاجات فرض انتظام الإسلامي على اهل كل بلد ان يقوموا بفقرائهم

من كل ما سبق يتبين النسسا ان الشريعة الإسلامية تبقضنا اولا الي المال الجاد الإنسان المدل الجاد المدل المدل

زيادة الانتاج وزيادة المخدل القومى:

وأود أن اشير في هذا المجال للي كتاب اعجبني تحدث فيه مؤلفـــه عن

مقومات المعمل في الاسلام (١) رايت ان اختار منها بعض ما قام بجمعة من ايات كريمة وأحاديث نبسوية شريفة:

ر من عمل عملا صبالحا من ذكر أو انثى وهو مؤمن فلنحييته حياة طبية

(النمل : ٩٧)

« وجعلنا النهار معاشا » (النبا)

" غانتشروا في الأرض وابتغوا من أ غضل الله »

(الجمعة : ١٠)

ال يأأبت استاجره ، أن في من أستاجرت القوى الأمين !! (القصص : ٢٦)

ومن أحاديث الرسول عليه افضال الصلاة والسلام :

« من بات كالا ــ اى متعبــــامن العمل ــ بات مغفورا له » •

« أن من الذنوب ذنوبا لا يكفرها صوم ولا صلاة ولا حج وانما يكفرها سعى الرجل على عياله » •

هذا كله في ميدان العملالجاد من أجل الفرد ومن أجل الموان . الموان . الموان .

واما الهدف الثانى وهو تمقيق العدالة الاجتماعية غراينا كيفتحقة، الشريعة الاسلامية هذه العدالة على مستوى الاسرة وتحسلي مسستوى المجتمع - «

وعلى الله قصد السبيل •

وفى المدد القادم باذن الله نتحدث عن وسائل تحقيق العدالة الاجتماعية في مصر *

⁽۱) محمد آبو ژهرة ، اصول اللقه ـ دار اللكر العربي ۱۹۵۷ من ۲۲۵ وما بعيها -

⁽۲) محمد ابو زهرة من ۲۷۳ • (۱) مقومات العمل في الاسالم مد الاستاذ

عبد السميع المصرى . مكتبة وهيئة دار النراث .' العربي ، الطبعة الاولى يناير ١٩٨٧ · ١

تجساه فندسفة جد سيده لادارة الانتاجيّ بالأهداف والنتائج

دواسة مبيدانسيسة

ممتبونات الدراسية

٥ - ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج :

رالنتائج ٠

ي غلامية البحث • •

(١) السئوليات المتكاملة لتنمية الانتاجية •

(ب) خطوات ادارة الانتاجية بالاهسداف

(ج) أهمية الراجعة الادارية للانتاجية ·

- يه علمص الدراسة :
- ١ ـ ازمة الانتاجية وخطر المستقبل ٠
- ٢ ... الفلسفات التقليدية في ادارة الانتاجية ٠
- ٣ ـ مسببات أزمة الانتاجية في البيئة الملية •
 ٤ ـ تقييم الانتاجيـة باســــتفدام البيئتات
 - التاريخية لاغراض التنبؤ

عداد: ٥، هـ ب ب النجية التي يُسمِعُهم إمارة الأعمال بركاسة التي قرينها

Abstract الدراسة

يشير نظام معلومات وزارة الصناعة المصرية الى وجود خسائر أن الشركات الصناعية بالقطاع العام منظم معلومات وزارة الصناعية بالقطاع العام منذ عام ١٧٧١ أوضية الان كرايد وليسائية المسائية عنها أن المشاخلة المسائية المسائية الاستهاء العام نحو العمية دراسبات الانتجام المسائية الانتجام العمية دراسبات الانتجام المسائية المناسية المنطبية المناسية المسائية المسائية المناسية المسائية المسائية المناسية المسائية المسائية المسائية المسائية المسائية المسائية المناسية المسائية المسائية

المواقد النتائج أهم أسباب تدهور الانتاجية ومى التأخير أن المشتريات والاحدادات، انتفاض المواقد والاحدادات المتفاض المواقد والاجور ، وارتفاع تكلفة الترسمات وضــــــاع الوقت وتضخم الاجور مع نقص انتاجيتها وتزايد حجم الممالة الكتبية ، ونرى ان من أهم نتائج تطبيق أســــلوب ادارة الانتاجية ، ولا المنافذ على التراحة واتفاق القرارات ، ويمكس بالاهداف على المسكلات الموسعة رتوفير بيانات للمراجعة واتفاق القرارات ، ويمكس

تجاه فلسفة جدسيدة

تعليل الغروق بين الشركتين بالدراسمة الى ان هناك توافقا في الرأى على المسئولية الجماعية
سستويات الادارة لتحسين الانتاجية ، في حين اتضح إن هناك عدم اتفاق في شركة القطاع العام
حول مسئوليات المسئوليات التنظيمية المختلفة ، فيبنا شرى الادارة الليا ان هناك اتفاقا بينها
وبين رأى الادارة الإسطى حول مسسسيهات ومسئوليات الانتاجية فهي تجد فروقا بينها وبين
الادارة الاشرافية - وتتقو الادارة الوسطى في الرائ مع الادارة الاشرافية حول المشكة أو تحتلف
مع العليا ا أما الادارة (الاسلام المسمئوليات الادارة العليا مع الوسطى وترى
لمتسلفا في ادراكها لمور الادارة العليا مع الوسطى ومسئوليات الادارة العليا مع الوسطى وترى
لمتسسلفا في ادراكها لمور الادارة العليا مع الوسطى ومسئوليات الادارة العليا مع الوسطى ومن
لمتسلفات المنافقة الدارة المائية عالم المنافقة ادارة الانتاجية والاداف التنافق حقق تجميد
لتوسطى "دورو وتنظيم نتائج المرادر التنافية مع ما يرادم من محدلات الانتاجية في المستقبل في المستقبل
لا المسئولية في المستقبل في المنافقة ادارة الانتاجية في المستقبل في المستقبل

لذلك تقترح الدراسة في غصبوء عليه التأخيخ ضمرورة انشداء ادارة متضمصمة للانتاجية بالمشركات وتحديد مصغولياتها ويرناجه لادارة الانتاجية بالادداف والثنائج ، وتقترح هليس للانتاجية لمبيح السؤوات التقطيمة مع ضمرورة الراجعة الادارية الدورية الخلف الانتاجية المحد مصبقاً في برنامج الادارة العليا - وتقتح الدراسة الخالا حديدة للبحوث في مجال الانتاجية بمكن ان تقصياعا لتقطيفات المختلفة خلال السفوات القادمة -

١ _ ارَّمة الانتاجية وخطر المستقبل :

تعانى المنظمات المدلية والعالمية اليوم من تدهور الانتاجية الكلية والنوعية بشكل يعكس الاسراف والضياع وتبديد الموارد التنظيمية ومن ثم الموارد القرمية أبضا ، ويمكن التنبؤ بالغفاض الانتاجية المستقلية ما لم تعمل المحكومة والادارة والنقابة والعمال والمشرعون وغيرهم على تحويل النظرة المي الانتاجية من مجرد أنها نتيجة نشاط انتاجي امسيتشاري فني الى اعتبارها عملية بهدوبان تدار بفعالية وكامة عالميتين "

وتشير الاحمـــاءات العالمية والمصلة ﴿ الله انفغاض الانتاجية غلال الســـفرات القليلة المنسية ولت على مستوى المنسية ولت على المستورت المنسية على المستورية على المستورية المناسية والمستورية المناسية والمستورية المستورية المستورية المستورية المستورية المستورية المستورية والمستورية المستورية والمستورية المستورية المس

لَّذَلِكَ يَجِّ انْ تَزْيِدُ مِنْ انتَّاجِيةَ العمالَ بِقَسْرَ زِيادة انتَاجِيةَ رأس المال ، ويجب تَكبير انتاجية المنتج المقيقي والتكلفة المقيقية وتجويد القوى العاملة من خلال مراجعة تركيب العمالة ****

●● H. Speight. Economics and Industrial Efficiency, MaCMillan and Co. 1970, Chicago. ♦ وزارة الصناعة المصرية ، تقارير المتابعـــة
 السنوية ١٩٧٦ ـ ١٩٨٦ .

♦♦♦ الجهاز الركزى ثلاثظيم والاارة ، مؤتمر تخطيط القرى الماملة ، صيف ١٩٨٢ ، القاهرة . تحليل اثر التعليم والتدريب وتخفيض سساعات العمل ونوعية العمالة على الانتاجية والانتاج و ويجب قياص أثر التغيرات في المدخــــلات على التغيرات في الانتاجية والاسعار والتجديدات نظرا لان حجمـــوعات المخـــرجات عا هي الا دالة لجعمـــرعات المخلات من العمالة وراس المال والمالمة والمواد والزمن حتى يمكن تحمــــين الانتاجية عند نقاط الموازن المختلفة لكل منتج في المالة عندها و مناسبة عند الله المالة عندها و مناسبة عند المالة عندها و مناسبة عند المالة عندها و الموازن المختلفة لكل منتج في المالة عندها و مناسبة عندها و المناسبة عندها المالة عندها و المناسبة عندها للمالة عندها و المناسبة عندها للمالة عندها و المناسبة عندها للمناسبة عندها للمناسبة عندها للمناسبة عندها للمناسبة عندها للمناسبة عندها المناسبة عندالمناسبة عندالمناسبة عندها المناسبة عندها المناسبة عندها المناسبة عندالمناسبة عندالم

كل قطاع باستخدام حسب ابات معدلات نمو رأس المال والعمالة وغيرها -ان الكفاءة الاقتصادية والبشرية في تدمور بسبب عدم موازنة معياسات التعليم مع سياسات

التدريب وأصواق العمل المحلبة والدولية كما أنه لأ توجد كفاءة في النافسة وفي التسميم عم عليه ورفيق و التسميم علي التوزيع . وضعت غير من النظمات على الكلات في الفاقة المنافية المنافية المنافية عند كبير من النظمات التي تسمير التوزيع . الفاقة المنافية المنافية المنافية على المنافية والمنافية المنافية والمنافية المنافية والمنافية المنافية المنافية المنافية المنافية والمنافية المنافية والمنافية المنافية والمنافية المنافية المنافي

ريؤثر النصفم على الانتاجية ﴿ برجاتكبيرة مما يدَّه لضرورة تصمين معدل الانتاجية السحسفوية القوسطة فاداً أخذنا الانتاجية على انها التحويل الفعال للموارد داخل النظمـــــــة التشخيل الانتجامات الدخليق النتاج اذن هي حقيقة الوصــــــل الخمام مسترى من الاداء بالل تكفة ممكنة لقضــغيل المخلات والصحتارمات وبحب أن تقول بين :

الارباح (العقيقية لا الظاهرية) · موازقة الاداء والنتائج ·

عدد القرارات وفعالية تنفيذها •

حجم الانتاج وهجم المبيعات · اتمام الاعمال في الوقت المدد ·

رِّدَالْ المقصدة الزيادة في الســـكانُ معدلات الزيادة في الانتاجية الكلية في المستقبل لهــوف تتبدء ارتامها الى ما وراء المعفر مما يقضى على النصو المقبقي على المســــتوبين القــومي والجبتسي ◘ ◘ •

٢ ... الفلسفات التقليدية في ادارة الانتاجية :

يلتزم هـــنا البحث بضرورة تمــويل الفكرالتقليدي في ادارة الانتاجيــة لياخذ بفكرة ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج وتتلخص الفلسفات التقليدية في ادارة الانتاجية في العناصر التالية :

- صلاح ثابق ، التضخم النقدي وارتفاع الإسعار ،
- المؤتمر العلمى الماهدس للجمعية الصرية كلادارةٍ المللية ، التضخم في مصر ، ابرايل 1979 .
- شهیت تلفزیونی لوزیر الصب تاعة المحری فی ۱۹۸۲/۰/٤
- ●● L. Steds, Managers, Miscon ception about technology, Harvard Business Review, Nov. Dec. 1983, No. 1

• تجاه فلسفة جديدة

- ١ ... الانتاجية نتيجة ولسبت عملية ٠
- ٢ ـ الانتاجية ذات بعد اقتصادى فقط ٠
- ٣ ــ الانتاجية ذات بعد فنى فقط ٠
- ٤ ــ الانتاجيــة الكلية ليســـت ذات علاقة بالانتاجية على مسترى المشروع
 - الانتاجية النوعية منفصلة عن الانتاجية الكلية •
 الانتاجية التوعية منفصلة عن الانتاجية الكلية •
 - إلى الانتاجيات تتاثر فقط بالمتغيرات التكنواقتصادية والبشرية •
 - ٧ الانتاجية هى الربحية .
 ٨ الانتاجية ليست ذات علاقة بالضحياع والاسراف وسوء الاستخدام .
 - ٩ ... الانتاج أهم من الانتاجية ٠
 - ١٠ الانتاجي م بعيدة عن المتغيرات البيئية و السلوكية ٠
 - ١١ ــ الانتاجية عملية فردية لا جماعية ٠
 ١٢ ــ الانتاجية هي النتائج الظاهرية ٠
- ونعن ناخذ في هذا البحث بفكرة الانتاجية على اساس انها مزيج من القمالية والكفاءة ، بالإجابة
 - · عل تم التوصيصل للنتائج المرغصوبة (الفعالية) · · ؟
 - ٢ ... ما هي الموارد الستخدمة للوصول للهدف (الكفاءة) ٠٠؟
 الدخلات المعققة

مؤشر الانتاجية = _______ الدخلات الشفلة

المدخلات المشغل

- الاداء المقبق
- الوارد' الستغدمة
 - الفعاليــة
 - افكفياءة

حيث بكن قباس الدخلات والمفرجات كبياوس لوكيا للتعرف على درجات النجساع في الاستغلال الاقتصادي الموردة النجسان ويبا أن الاستغلال الاقتصادي المورد قد حدود المراحقيق الاسداف المخطعة التعرف الذي يجب أن طرق بين الاهداف والمداف الاداء مصدلات الاداء واهداف الانتاجية مثال ذلك :

الهندف:

تخفيض عمليات اعادة التشميخيل في مصمنع السيارات •

هدف الإداء :

تفغيض عمليات اعادة التشغيل من ٤٠ الله جنيه الى ٢٠ الله جنيه في فبراير ١٩٨٤ ٢. معدلات الاداء:

يعتبر الاداء غقبولا اذا لم تزد عمليات اعادة التشغيل عن ٢٠ الف جنيه في السنة ٠

أهداف الانتاجية :

تخفيض حجم اعادة التشغيل من ٤٠ الى ٢٠ الف جنيه يعملية جديدة تكلف الفين من الجنيهات ف أول فبرابر ١٩٨٤ ٠

" - مسببات أزمة الإنتاجية في السنة الملية : "

ويمدوّال عينة من المديرين بالقطاع العام ﴿ عن اسباب انخفاض الانتاجية اتضمت الاسباب والاهمية النســبية لكل سبب كما هو موضح فيالجدول التالي :

جدول (١) أهم أسباب انخفاض الانتاجية وأهميتها النسبية

الاهمية النسبية للسبب	اهم اسباب انخفاض الانتاجية
۱ر۱۴	\ _ الضياع في الموارد بسبب صعوبة التقييم وتزايد العمالة الكتبية ·
7077	 ٢ - تضفم الأجسور والمسوافز مع نقص انتاجاتها -
۷۲۲۷ ۲۵۲۶ ۲۵۸۸	 ٢ ألتأخير والضياع في الوقت داخل المعل • ١ ارتفاع تكلفة التوسعات التنظيمية • ٥ انخفاض الموافز ادى الى زيادة الافراد
\$c.04	السلبين في العمل • ٦ ــ التأخير في المشبستريات والأمدادات من الاصبول المختلفة •
PUPY	 ٧ ـ عدم حســـم الصــــراعات التنظيمية والخلافات الدورية ٠
٧٤.٤٧	ر التحديد التضريمات والقوانين وانفقاهن دور الادارة ·
۲۰۰۷ ۲۰۰۷	 ٩ - تزايد عدد الوظائف الروتينية المحلة • ١٠ - اتففاضي فرص التجـــدات وتزايد التقادم •
ەر ۱۸ 7ر ۲۶	۱۱ - تعطل العمل بسبب الاجازات المتكررة • ۱۲ - نقص المعلومات والمعرفة المهنية والتقادم الوظائم :
۹۳۳ ۲۷۰	۱۳ ـ الممالة الزائدة في بعض الادارات ٠ ١٤ ـ معم وضوح الاعداف على المستويات التنظيمية
ەر 13 ۷ر 22	 ۱ سالهیاکل التمویلیة المقدة ۰ ۱۸ سینان السینزمات الانتاجیة ۰

ع ـ تقييم الانتاجية باستفدام البيانات التاريفية لاغراض التنبوء :

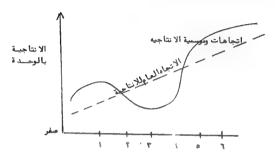
ولاتتوفر لدى الشركات عادة بيانات منظمة لاغراض القياس والتنبوء بالانتاجية · لذلك من الضروري توفير بنك معلومات للانتاجية لمعاعدة المديرين ف عمليسات التقييم والتنبوء · وتتقلب



ن → بعض المديرين بالقطاع العام في برامج القسسادة الاداريين عن - ١١٤ ملير .

تجاه فلسفة جديدة

الانتاجية الكلية والنوعية مع الزمن مثال كما هو موضح في الشكل التالي :



الزمن بارياح السنوات

ويمكن باســـتخدام النموذج التالي للتنبوء بالانتاجية في الشركات المسناعية اعداد تقديرات مفدة في اتضاد قرارات الانتاج ·

$$P_t = C_1 + C_2 + C_2 t + C_3 (Sin 30°t) + C_t (Cog 30°t)$$

حيث يسمستفدم التغير الاول ليشمير الى الانتاجية السمترة والتغير الثاني ليخير الى الانتجابة والتواقع الله الانتجابة والتناجية والتناجية والتناجية والتناجية والتناجية والتناجية والتناجية والتنافية المستوات في الانتجاب الله الله المستوات في التناب الما للنامية التنافية والمستوات المنافية المنا

الفرض الاول: الانتاجية بالاهداف الفصيل وأعلى من الانتاجية بدون الاهداف والعلومات

الفرض الثاتي :

الانتاجية بدرن تقلبات موسمية صدوف تكون اعلى منها في حالة التقلبات الدورية الموسحمية المحدودة .

٢ - الانتاجية في ظل تقلبات موسمه عليه طفيفة افضل منها في حالة التقلبات السريعة العالية .

٢ ــ الانتاجية في حالة انعدام الموسمية سوف تكون اعلى منها في حالة ارتفاع الموسمية •

القرض الثالث:

الانتاجية العضوائية الاحتمالية سوف يترتب عنها انتاجية متوسطة منفقضــة عنها في حالة لانتاجية ذات العضوائية الطفيقة : ولترضيح اهميــة التنبوء بالانتاجية والتفير خلال الزمن لاختبار الانماط المثالية تأخذ الهدول التالي لترضحــيم الاتجـاد العام والتـنبنات واخطاء القياس لكل نصط لاخراض المقارنة :

جدول (٢) نتائج افتراشية للمبوذج التبوء بالانتاجية :

	نمط الانتاجية				
Cz	C2	С3	C4	ď	مغربيها يعمر
VT-J- VT-J- VT-J- VT-J- VT-J-	Y3. Y3. Y3. Y3. Y3.	صفر ۱۰٫۰ ۱۰٫۰ مشر ۱۰٫۰	منقر ۱۰٫۰ ۱۰٫۰ منابر ۱۰٫۰	0,77 0,77 0,77 0,77 0,77	الاول الثانى الثالث الرابع الضامس السادس

٥ _ ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج:

وتشير اجابات الديرين في الدراســة الى ان ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج الهضل بكثير حيث تحقق عددا من المزايا التي يصعب تحقيقها فيابها كما هو موضح في الجدول التألى :

جدول (٣) نتائج تمسين الانتاجية باستغدام اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج ٠٠

الاممية النسبية	النتائج المعقة بتحسين الانتاجيات
للنتائج ر	باستخدام ادارة الانتاجية بالاهداف
٤ر ١١ ٢ ٢ ٢ ٢ ٢ ٨٨	۱ - توفير بيانات لملقيم والبرمجة الدورية ۲ - تصل المشكلات اليومية فورا ۲ - تحدد اطار واضحح المصـادلات عن العمل .

سوف تشر اغتبارات الفروض في دراسسة اغري بعد التمليل المنهائي البيانات .

الاهمية النسبية للنتائج ب	النتائج المحققة يتحسين الانتاجيــة باستخدام ادارة الانتاجية بالامداف
٥ر٧٤	 تعطى الفرصة الاتفاذ قرارات الفضيل لبرمچة الميزانية والرقاية ·
PC70	موصف المورثية والوطنية ٥ مـ توفر موارد جديدة لملاحتياجات المحرجة والطارنة ١
715.	١ توفر معلومات تخطيطية للموازنات ٠
ارهه	٧ _ تعتبر اساسا للحوافز الفعالة ٠
٥٠٠٧	٨ ـ تساعد على تقييم الاداء والوظائف ٠
76,37	٩ ـ تركز على اليمث عن الفرمي الضائعة
	غير الشغلة ٠
۴۰۰۷	 ١٠ تعطى تقديرات دقيقة عن قيمة انتاجية داسي الحال *
۳٫۰۲	١١ ـ توفر تقددپرات لوهمسم الخطط
1	والسياسات •
٥ر٨٤	١٢ ـ تمدد الملاقات بين الادارة والغير ٠
1471	۱۳ ح. توفر اسحاجا عمليا لتحليل التكلفحة والعائد ·
17,1	والمعادد . 14 ـ تفيد في تقييم الاداء والنتائج للوظائف
۵ر۲۱	١٥ _ تعتبر اماا للتطوير والتجديد
	والابتكار ٠
	والإسلام

ن = ۱۱۶ مندیرا

ولاغتيار أهمية أدارة الانتاجية بالاهداف اخذت الدراسة شركتين بقطاع الغزل والنسج احداهما ذات أهسداد انتاجيسة مدرونة لدى العاملين بالقطاع الفاص واخرى لا تركز على الاهدداف ميث لا يعرف العاملية وروم في تصمين الانتاجية و القطاع العام) وتم قياس ادرات العاملين ضع المستويات الادارية المختلفة في التأثير في الانتاجية ثم اختيار الغروق وحدى تطابقها بين الشركتين وداخل الشركة الواحدة بالنسبة للادارات العليا والوسساس والاعراقية وقيما يلى جدول تلخيص التناجى :

جدول (٤) الشركة الاولى : أهداف الانتاجية غير معروفة ٤ ـ ١ متوسط أدراك الادارة العليا لامعية تأثير المسسقوبات التنظيميسة على الانتاجية بالشركة

Р.	T	1	t	Т	đ,f.	Τ	5.D.	x	السنويات التنظيمية بالشركة
غیر معنوی	N.S.	٠.,	,4٧١	70	- 27		۲۹ر۰ ۲۷ر۰	۱٫۹۱ ۲٫۲۰	علیا وسطی

P.	1 e l	d.f. 1	S.D.	χĪ	المستريات التنظيمية بالشركة
۰,۰۰	1,774,1	3//	۲۶ر. ۲۰ر۱	۱۹۲ <i>را</i> ۱عر۲	عليا اشرافية
N.S.	1,1778	141	۷۹ر. ۲۰۰۷		وسط ی اشرافیة
التاجية بالشركة	التنظيمية على الا	المستويات	مية تاثير	لوسطى لاھ	٢ متوسط ادراك الادارة اا
۲۰۲۰	۸۶۰۰۰۲	٤٧	70°C.	۵۸ر۱ ۲۳۱	علیا و سع <i>لی</i>
١٠٠١	173767	114		۵۸ر۱ ۲۲ر۲	عليا اشرافية
N.S.	13.4.4	10		۲٫۳۱ ۲٫۳۲	وسطى . اشرافية

٤ ... ٢ متوسط ادراك الادارة الاشرافية لاهمية تأثير المستريات التنظيمية على الانتاجية بالمشركة

p _n	1 1	d, f.	S.D.	Ř	لمستريات التنظيمية بالشركة
۲٠٠،	۲۶۹۳۳ر۲	٤٧	۲۳ر. ۱۹ر.	۵۸ر۱ څځر۲	علیا و سعلی
N.S.	۲۱۷۸٫۰	١١٢		۵۸ر۱ ۳۰ر۲.	وسطی علیا اشرافیة
ه٠ر٠	77777	۱٤٠	۰ ۹ر ۰ ۹۹ر ۰	33c7 7°c7	وسطّحي اشرافية

حيث يتضع اختلاف رؤية المستويات الادارية المتلفة بالشركة (القطاع العام) لاثر كل مفها على تعسين الانتاجية ، فهناك اختلاف معنوى بينائر الادارة اللها والادارة الإشرافية على عكس الفروق بين الادارة العليا والادارة الوسطى من جهة ، والفرق بين الادارة الوسسطى والادارة الالجسسطى والادارة اللادرات التنفيسنية) شرى تطابعاً بين رؤية الادارة العليا والرسسطى ورؤية الادارة العليا والادارة الاشرافيسة فقط - اما المشرفون فيرون المناسسة عنوياً أن الادارة العليا والادارة الاشرافيسة والمعلى والادارة الاشرافية للرسطى والادارة الاشرافية .

وتختلف نتائج الدراسية عن شركة الغزل والنسيج بالنظام الخاص حيث هناك اهتمام أعلى نسبيا بالأهداف الانتاجية على المستويات الادارية المختلفة كما يلى :



تجاه فلسفة جديدة

جدول (٥) الشركة الثانية : أهداف الانتاجية معروفة (القطاع الخاص) ٥ ـ ١ متوسط ادراك الادارة العلبا لاهمية تأثير المستويات التنظيمية على الانتاجية

1	p	, ,	d, 4.	S.D.	7.	المستويات التنظيمية بالشركة
غیر معتوی	N.S.	۱۱ ۵۲۰۰	Υį		۲۲۲ ۲۹ر۲	علیا ، ومنطی
,	N.S.	۲۷۸۱٬۰	114	۲٤ر٠ ۹۲ر-	۲۳٫۲۲ ۱۰۲۰	عليا اشرافية
	N.S	۶۲۲3 ₆ -	113	۱۳ر ۰ ۹۴ر ۰	۲۹ر۲ ۱۵ر۲	وسطی اشرافیة ،

ه _ ٢ متوسط ادراك الادارة الوسطى لاهمية تأثير المستوبات التنظيمية على الانتاجية

غير معنوى	N.S.	۲۸۸۰۷۰	Y£	۲٫۲۲ ۲۵۰۰ ۲٫۲۲ ۲۷۰۰	علیا وسطی	
	N.S.	.,	114	۲۲ر۲ ۲۶ړ٠ ۲۲ر۲ ۲۶ړ٠ ۲۶ړ۲ ۲۰ړ۰	عليا اشرافية ا	
	N S.		140	۶۶۲ ۲۷۲۰ ۲۶۲۲ ۶۷۰	وسطی اشرافیة	

٥ - ٣ متوسط ادراك الادارة الاشرافية لاهمية تاثير المستويات التنظيمية على الانتاجية

غیر معنوی	N.S.	۰،۹٥٤٠	Y£	۱۵۲۶ ۸۴ر؛ ۱۷۲۲ ۲۰ر۲	علیا وسم طی
	N.S.	۱۲۱ ٤ر٠	114	۶۵٫۲ ۸۶ ٫۰ ۶۳٫۲ ۲۸٫۰	عليا اشرافية
	N.S.	۱۹۰۴ر۱	177	۱٫۰۲ ۲۰ _۱ ۲ ۲٫۳۶ ۲۸۲۰	وسطی اشرافیة

وبقيس الجــدول التالى اختبـار الفروق بين متوســطات ادراك الادوار التنظيمية ودورها في تحســين الانتاجية بين الشركتين بالقطاع العام والقطاع الخاص ، وهو مقيـاس لاهميــة ادارة

· w Two-tailed t- test.

الانتاجية بالاهداف والنتائج حيث تشممارك فالمصينها جميع المستويات التنظيمية بالشركة مع تمديد نصيب كل مستوى من حيث السيوليات وتعديد مستويات الاداء المخطط بالشيساركة مع الستويات الأخرى •

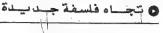
جدول (٦) اختبار الفروق بين ادارة الانتاجية بالاهداف وادارة الانتاجية بالاساليب التقليمية أن الشركتين

حالة الشركة التي تطبق الاسلام اليب الساليب التقليدية في ادارة الانتاجيدية حسسة	حالة الشركة التي تطب قدارة الانتاجي قدارة بالامراد بالامراد الاستاجيات الامراد التي الامراد التي التي التي التي التي التي التي التي	المستويات التنظيمية	
۲٫۳۱۰ ۲٫۰۰۰	127 1747 1747	X S.D.	الادارة العليّا
4,74. • ,410 • 10 •	4.74. • 744. • 74.	N. X S.D.	الادارة الوسطى
**************************************	**************************************	Ņ. X S,D. N.	ألادارة الاشرافية
۲٫۲۳۰ ویة N.S.	۱۳۳۹ر۲ غیر معن	t, =,III	الستريات جميعا حيث يتضع ان

ې (
$$v_{11}$$
) = $\frac{s^2}{\frac{11}{n_{11}}}$ نام دوهیت آن

two-tailed t-test of the null hypothesis.

Uo = U1 - U2 = 0.



٥ - (١) المسئوليات المتكاملة لتثمية الانتأجية :

كونقع مستولية تنمية الانتاجية في المشروع على جميع الدراد القوى العاملة بمسمورة جماعية . كما تقع مستولية تعظيم الانتاجية القومية على جميع الاجهزة في الدولة : تشمسريعية ورفايية م تخطيفاً بالتفادة - واقتصد فقد المسئوليات :

١ _ الاعتمام بتعليل الطلب ودراسة الأسواق للمطبة والدواية (بحوث التسمسريق المجولي) .
 و التركيز على المواصمهات والجودة وتصميم وتجهيز المنتجات والتعبئة والتغليف لمترفى الى المستوى العالى .

٢ _ تنظيم وتنسيق التساويق التعاوني وتساويق الحاصبات والمحاصيل الزراعية
 يما يتعشى مع حاجات السماوق المحلية وتنظيم الاستهلاك بجانب اتجاهات التصدير

٣ - واقعية الاهداف والنتائج أمر هام جدابميدا عن الاهداف والنتائج الظاهرية كارتام
 الإرباح والمونات الخارجية أو التضيليل في عرض الحقائق

ا وربح والمقولات المصارحية الاستحصاص على حاصة المستحصور بصائب التخطيط للعلوم كان تخطيط التطوير والبحوث في وحصات الانتاج ليستحصور بصائب التخطيط للعلوم والتكاورجيب بالاجهسرة المركزية أي ربط البحوث الرئيسية بالبحوث الاماسية والبحوث

والتقولوبيسا بالاجهسرة المركزية اع ربط البكوت الرئيسية بالبسوت المساعد والمساعد والمساعد والمساعد والمساعدات عن اداء ومتائج المنظمات لجميع اجهزة الرقابة والمتخطيط
- توفير الهيانات والاحمدساءات عن اداء ومتائج المنظمات لجميع اجهزة الرقابة والتخطيط

 توفير البيانات والاهماساءات عن اداء وبدائم المتعدات الجميع اجهزه الرقاب والمتعدد والباحثين في الوقت وبالمسسودة والوقسسرة المناسبةين .

آخلوير آساليب آدارة الانتاج والمعليات والتكثرلوجيا ونشسر الوعي والإعلام الانتاجي
 فضوروة تقليل الملقة من المسئلومات الانتاجية وربط المساقر بالانتساج مسيح ربط التسدريب
 بالقبرات والمهارات الانتاجية في طرحاً مناطقيني فصال

 ٧ - رضع النظام الماسيس المناسب للرقابة وتقييم الاداء في جميع المنظمات العامة والخاصة والمستركة والتعاونية والشعبية *

٨ _ تصطيط الأستهلاك لاغراض زيادة معدلات الانتاجية ٠

٩ ــ تغفيض تكلفة الإدارة والشئون الإدارية •

ولا يمكن تَعْقيسق ذلك الا أذا تكامُّك الآنواروتخصصت ادارة بذاتها للانتاجية •

٥ - (ب) خطوات ادارة الانتاجي ــة بالاهداف والنتائج :

ويمكن ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج من خلال الخطوات التالية :

١ - تعديد المحالات التوقعة لتمسين الانتاجية ٠

٢ ـ وضع مقياس كمي المسترى الانتاجية المطلوب ٠

٢ - تحديد الهدف القياسي للانتاجية •
 ٤ - وضع خطة للوصول للهدف •

ع - وضع حطه الوصول الهدف
 مراقبة التقدم في الانتاجية •

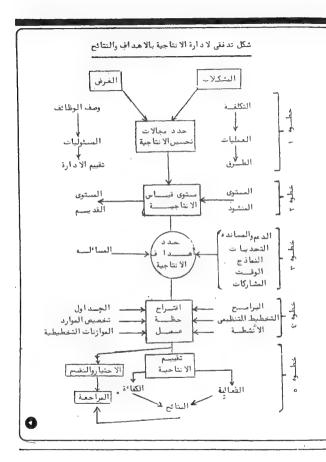
" ــ عراقبه النفدم في الانتاجية " " ــ تقييم المستوى المفقق من الانتاجية "

وذلك على أن توضيح الاهداف على جميع المستويات بمشاركة الادارة والمرؤوسين والتزام الاطراف المعنية كما هو موضع في الشكل الثالمي :

 H.S. Gitlow, P.T. Herty, Defects and Productivity, Ha vard Business

Review, Sept.

Oct 1983, No. 5-



O تجاه فلسفة جدىية

- ويمكن تطبيق مؤشرات الانتاجية على جميح المستويات في اية منظمة مثال ربط هذه المنظمات بالمربعات التنظيبية لاى هيكل تنظيمي كالآتي :

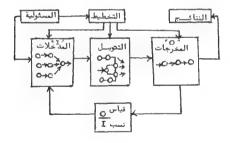


- ويقترح البحث قيام مراكز الانتاجياة فالشركات بالوظائف التالية : ١ - بيان طرق تحسين الانتاجية للادارة العلما ٠
 - ٢ ــ الساعدة في تطبيق طرق جديدة لتطوير الانتاجية ٠
 - ٢ التركيز على الهمية التطوير والترويج للانتاجية •
- ثشجيع تبادل الخبرات والمعلومات عن الانتساجية بين المديرين والشبركات والمنظمسات
 - ٥ ـ تعليم الناس قيمــة تحسين الانتاجية في المجتبع .
- آ وضع أجراءات لتحسين الانتاجية كأساس لنظم المطوسات الادارية .
 ٧ توغير الاسماس للتعاون بين الادارة والنقابة والحكومة والعمال لاغراض تعسمسين
- . ٧ ـ توغير الاسباس للتعاون بين الادارة والنقابة والحكومة والعمال لاغراض تحسسبين الانتاجية

- ٨ ــ البحث عن نماذج عائمية ومحلية لنجاح الانتاجية مثال التجرية العامانية •
- ٩ _ البعث عن تكنونوجيسات جسديدة للمساعدة في تحسين الانتاجية الوطنية ٠
- ١٠ أجراءات بحرث لقناس و ادارة تحسين الانتاجية المدلية وذلك عن طريق عدد من المعايير والاتجاهات السلوكية ● مثال: -
 - (1) تعبيب الناس في المساجة الى نمسو الانتاحية ٠
 - (ب) توصيل منتجات وتكنولوجيا وطرق عمل وأدوات جديدة للمنظمات المحلية .
 - (ج) تنمية مهارات جديدة ف قياس الانتاجية ٠
 - (د) ربط الاجمور والممسوافر بالانتساج والانتاجية -(ه) وضع نظم تدريب للانتاجية العالية :
 - (و) تشجيع أستفدام مراجعات الانتاجية ونشر معلومات دورية عنها
 - (و) سنجيع اســـحددم مراجعات الانتاجيةونشر معلومات دورية عفها (ز) توفير مناخ تنظيمي مناسب لتحصمــين الانتاجية ·
 - (ح) الالتزام القرمي والتنظيمي نصو تطبوير الانتاجية ·

ويرتبط اطار ادارة الانتاجيسة بالاصداف والنتاتي بتحديد الدخلات والمخرجات بيفة • مثال تصديد المسئزمات (المنحلات) كالتصدية العلومات والواد والالات والطباقة المصافة المصافة المصافحات والكان والثوى العاملة • وتحسيد الاهداف الطلاية (المذجبات) كالربع أن الفصسارية والقرارات والمشجات وانجاز العمسال والادوار السلوكية والخدمات والطاقة الانتاجية • ويمكن تصوير الملحاة الانتجاجة المناكبة التالية :

العملية الانتاجية



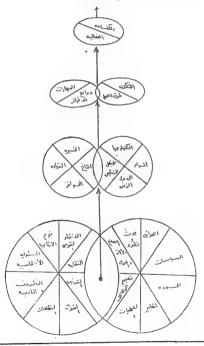
F.A. Petro, A New Way Orit of the Productivity and Innovator Morass? — The Journal of Business, Strategy, Vol. 4, No.— 2, Fall 1983.

♦راجع أيضًا المقال التالى:

٥ تجاه فلسفة جدىيدة

وبرئيط ذلك بمثلث الانتاجية الذي يسمسجل جميسع المتغيرات المؤثرة في الانتاجيسة والمعابير والابعاد التنظيمية والقومية كما هو موضمسم ادناه *

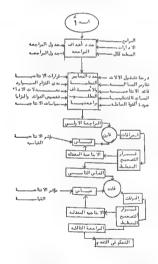
شكل يوضع مثلث الانتاجية



٥ - (ج) أهمية الراجعة الإدارية للانتاجية :

من الضرورى المراجعــة الادارية للانتاجية حتى نضمن الاتجاه الوجب لها وتعديل المسارات الانتاجية عند الحاجة ، وتؤكد مراجعة الانتاجية على ضرورة قابليتهــا القياس _ تحقيقها لتتاثيج ذات نهـايات محــددة _ وتوقيت زمنى معلوم _ امكانية التوصل اللياء التركيز على الملامس الحالية والمتوقعة حبيب ان تحفظ على الانجازات والعلما لـ يجب ان تحفظ على بدعم الادارة العليا _ القابلية للرقابة ـ تحديد السئوليات — وتخضاعها للتقييم والمراجعة (١١١) ،

وهدف مراجعة الانتاجية هو اكتشاف وتحديد عرامل دفع الانتاجيــة للامام عن طريق توفير البيانات والمعلومة المفارسات التنظيمية البيانات والمعلومات عن مستوى تقم الانتاجية وهي نضم مراجعة وتقيم المفارسات التنظيمية لللازمة لتحد حيد وحــدات الوطائف والبرامج والاتراد لتشــغيل الامكانيات بكفاءة ويفعالية للوصحول للاهداف • وقيما يلن نموذج مقترح القيم الانتاجية بالشركات : قد



♦ راجع للمؤقف كتيب الحراجمة الادارة - مطبوعات ديسمبر ١٩٨٢ - المقاهرة .
الدياز الركزي للتنظيم والادارة المركزية للشريب موكنات الماهث في ادارة الإناج والمهابات والشكولوها .

O تجاه فلسفة جدىدة

وعند لفتيار المابير كاساس لقياس الانتاجية يجب مراعاة الآتي :

١ - ربط الاجور والحوافر بمدى ما تحققه الانتاجية من فوائد ٠ ٢ - مشاركة العاملين في القرارات التي تؤثر في الانتاجية ٠

٣ - توسسيع النظاق الوظيفي لتحميل مستوليات الانتاجية •

٤ - توفير الشعور بالشاركة والانتماء في السئوليات الانتاجية •

ترفير مناخ الأمان والسلامة من ظريف العمل المادية والأجور والبدلات .

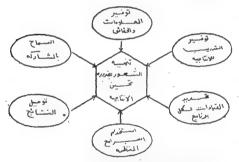
توفير مناخ الاتصال القعال بالسُنْولين واصحاب السلطة في المنظمة •

٧ _ توفير متطلبات التدفق الدائم للانتاج ٠

٨ _ تحسين طرق المعل والمسياركة في التخطيط . ٩ - الاهتمام بالعملاء والعاملين وحاجاتهم.

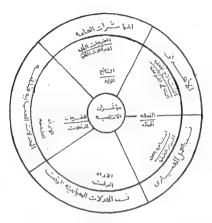
١٠ _ السماح بالرونة كلما تطلبت زيادة الانتاجية ذلك ١٠

مع ضرورة التركيز على الابعاد السلوكية في تنمية الانتاجية وتطويرها كما هو والصحيح من من الشبكل التالي :



ويقضسل استخدام نسب تاريخية للمقارنة الزمنية للانتاجيسة ، بجانب مقسارنة الشركات والوهدات في نفس النشاط وبين الانشطة ،

وفيما على شيكل بحيد علاقة مقاييس النسب انقييم الانتاجية ٠



وعادة يجب الاجابة عن الاسمسئلة التاليمة للترصممل الى تحديد دور الادارات المختلفة في تمسين الانتاجية:

مخطط فعاليات الانتاجية :

- هل البرامج تحتوى اهدافا تعكس النتائج المرغوبة ؟
 - ٢ ... هل تمقق الاهداف؟ - هل تشمل البرامج أولويات ؟
 - ٤ ... هل تحل الشكلات ؟
- عل الومسسول للاهداف يرضى جميم الاطراف بالشركة ؟
 - إلى على يتم تكوين الإهداف من قائمة وبدائل ومناقشات ؟
 - ٧ _ هل تشارك جميم الانشــطة في تحسين الانتاجية ؟
 - ٨ هل ثم ربط الاهداف بالمرارد والبرامج؟
 - ٩ ... هل تُكُلفُ ... ق البرامج أقل من الفوائد المتوقعة ؟
- ١٠ .. مل منساك عسالة بادارة الوقت والانتاجية ؟
- ويفيد القياس الكمى للانتاجيسة في تصديدالعوامل المؤثرة وقياس كل من الفعالية والكفاءة -وتطوير القياس الفراض الاداء الطلوب وتوفير وسسائل تخفيض المفاطر وظروف عدم التاكد .

تجاه فلسفة جديدة

پ الفلامـــة:

له استقصاء مسببات ازمة الانتاجية في عينة من المديرين المتقدمين للبراجج القدريبية بالقادة الاداريين النابعة للجهاز للركزي للتنظيم والادارة ·· ثم استقلاع الراي بخصصوص مدى فعالية تطبيق ادارة الانتاجية بالاعداف واخيرا اختيار الغروق بين شركتين لحداهما تطبق الاسلوب المجديد والاخري لا تطبق اسلوبا مقلمها لقصمين الانتاجية واكدت الدراسة أن الانتاجية :

- (١) عملية لا نتيجة فقط ٠
- (ب) تكاملية على معمسترى الدولة وعلى مسترى المشروع .
 - (ج) نظامیة حیث یتحصد لها استجابها ونتائجها
 - (د) متوارَّنة بالنظر للانتاجية الكلية والنوعية ·
 - (ه) المسرّج بين الكفاءة والفعالية (النتائج والموارد) ·
 - (و) المشمساركة بين الادارة والعاملين عندوضع معاييرها ·

رمن ثم يعب انشساء ادارات مقضمت لالتناجية في الشركات بجائب ضرورة انشاه مركز قرمي الانتاجية قياسيا على ما هو موجود اليوم في الدول المسيناعية المقدمة ، على ان تحسد وظائف اساسية لادارات الانتاجية ل اقتصاصات ويرامج تفضيح للمراجمة الادارية الدورية *

وتثير الانتبارات الاحمصائية في البرامنة الى وجود فروق جوهرية في ادراك الادوار التنظيمية النبيطة النبيطة المسلوب النبيطة بالشركات امسلوب النبيطة بالتنبية بالشركات امسلوب الدراق المسلوب الدراة المسلوب الإسلامات المسلوب أو ويؤكد البنت خصصرورة الجراء أبحاث جديدة في مجال أمارة الانتاجية ، وحساب الرئاسية على مسلم الانتاجية ، وحساب الرئاسية المسلم الكركية والاخرى المادية في مجال المسلمات الشركات المفاصدة المسلمية المسلم على والماعة والمشتركة والتعارية ، وذلك نظرا لان ارقام الحسسابات الختامية لا تكفي للمكم على اللماعة الادارية والتنافيمية للشركات القيم *

۾ راهم آنشيا ۽

r — American Management Association; Management Digest On Passion VS — Productivity, Cultural Change and Company Survival, April 1982.

^{2 —} R. Gacin and . Cooper, The Moral — Productivity Relationship Personnal Journal, May — June 1981.

الراجع والهوامش

- W. Wendrick and B.N. Vaccara, New Developments In Productivity Measurement and Analysis, The University of Chicago Press, Chicago, 1980.
 W. Kandrick, Postman, Press
- W. Kendrick, Postwar Productivity Trends In the U.S.A., 1948-1969, N.Y., NBER, 1973.
- J.W. Kendrick., The Formation and stocks of Total Capital, N. Y., NBER, 1976.
- H. Speight, Economics and Industrial Efficiency, McMillan, 1970, chicago.
- R. Kalthoff and L. Lee, Productivity and Records automation, Prentree-Hall, N.J. 1981.
- C. conte, Productivity Lag Threatens U.S., Standard of liv-

- ing congressional Quarterly, June 16, 1979, pp. 1153-1159.
- The Editors, Productivity and Information management, Special Section of Fortune Magazine March 17, 1070.
- J. Grayson, Productivity; A call for action, National Journal, March 25, 1978.
- M. McCarthy, The U.S. Productivity GGrowth Recession and Prospects for teh future. Journal of Finance, June 1978.
- 19. C. McConnell, Why is U.S. Productivity Slowing Down. Harvard Business Review March — April 1977
- R. McGarrah, Remedying Stagnating Productivity, Advanced

- Mgmnt. Journal, winter 1983.
- L. Weiss, A comparison of performance, Sloan Management Review, M.I.T., Fall 1981, Vol. 23, No. 1
- M.E. Marlects, Financial Times
 Vol. 10, No. 8, 1983.
- 14. W.A. Ruch, The effects of changes in simulated complexity on Routine Repetitive Task Performance, ph. D. Dissestation, Indiana Uni., 1968.
- S. Malcan, Decision Making and Productivity, (Unknown Reference).
- r6. S. Fabricant, Basic Facts On Productivity Shange, N.Y.U., 1969, N.Y., N.Y.

٧٣ ـ دكتور فريد القيار ، ادارة نظم التمـــــويق ـ مدخـل الفعاليات المتوازنة ، مكتبة كليـــة التعـــارة ببنها ، مطبعة الطويجى ، ١٩٨٢ -

٣٢ ـ يكتور فريد النجار ، عشرة قضايا قضايا استراتيجية تواجه مدير السينتيل ، ورقة عمل المؤتصر العلمي المصنوي الاول ، الادارة في الثمانينيسات ، نقابة التجاريين ، مارس ١٩٨٢ ،

٧٤ ـ دكتوں فويد النجان ، دور التيروتكنولوجي في تنظيم مراكز العلوم والتكنولوجيا دراسة عيدانية في البيئة المصرية ، مؤتمر ادارة البحرص و التكنولوجيا ، ٢٠ ٤ عالم ليرسل ١٩٨٣ ، القادة الاداريين ، الجهاز الركزي النظيم و الادارة

۱۸ _ الادارة بالاهداف ، مكتبة جامعة عين شمس ، ۱۹۷۸ ، القاهرة ٠

۱۹ .. الدكتور فؤاد شويف ، مذكرات في الادارة بالاغداف ويرامج تحسين الاداء ، المهد القومي للتغمية الادارية ، ۱۹۷۱ ، القاهرة ·

۲۰ ــ د • **اؤاد القاشي ،** الكفاية الانتاجية ، مكتبة جامعة عين شمس ، ۱۹۸۳ ، القاهرة •

۲۱ - دكتور فريد اللجار ، ادارة الانتالي والعمليات و والتكنولوجيا كتاب جامعي ۱۹۸۲ ، مكتبة كلية التجارة ببنها ، مطبعة الطويجي ،

۲۲ - مكتور فريد القجار ، ادارة نظم التسمسويق - مدخمل الفعاليات المسوازنة ، مكتبة كلية التحمل التحميل المتحمد التحميل التحم

الفعاليات المتسوارنة ، مكتبة كلية التجسسارة ببنها ، مطيعة الطويجي ، ١٩٨٢ ·

۲۹ ـ د معمد دسوقي ، معايير قياس الانتاجية في المجتمسع الاشستراكي ، مذكرة معهد التخطيط اللومي راح ۱۸۰ ـ د فيد التحال ۲۷ ـ د فيد التحال ٧٧ ـ د فيد التحال .

۲۷ ـ د فريد المنهار ، رفع الكفاية الانتاجية في المشسدوع الصناعي ، مذكرة داخلية في المهسد

القومى للادارة ألمليا ، ينابر ١٩٦٦ ٢٨ - وزارة الصناعة المصرية ، تقارير المتابعة السنوية عن المقترة من ١٩٧٦ - ١٩٨٢ -

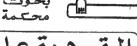
٢٩ ـ يرنامج المسسونة الامريكية

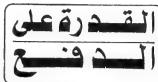
مشروع تنمية الادارة للانتاجيسية ، التقرير العام الاول ۱۹۸۲ / ۱۹۸۳ - تقرير غير منشور [،] ۳۰ س مصلحة الكفاية الانتاجية ،

رزارة المدسناعة المصرية ، مجلة وزارة المدسناعة المصرية ، مجلة الكفاية الانتاجية (اعداد الفترة من ١٩٦٦ ــ ١٩٧٩) ٠

۴۱ مقابلات المدورين بالشركات ، محل الدراسسة مويعض التقارير السنوية للشركات ،







العدالة في النظام الضربيي الحديث تعنى مساهمة جميسم الافراد في الإعباء الضربيبة كل منهم حسب بطله وقدرته ، كما تقوم فكرة العسدالة على أساس القدرة على الدفع البنية على اعتبارات شخصية ، ومن عناصر الشخصية اعقاء الحد الابني اللازم للمعشبة وأعقاء الإعباء العائلية ، وتقرير الإسبيعار التصاعدية بالإضافة الى تباين سعر الضربية حسب طبيعة اغال المفروض عليه ، وكلها عناصر مقترنة بالمقدرة التكليفية • وتوافر العدالة الضربيية يعنى عسمم دفع المول من التهرب الضريبي أو التفكير فيه ·

> والنظام المألى الاسلامني وهو جزء من كل هو النظام الأسلامي للحياة ، ولبنة من بناء هـــــو الشريعة الاسلامية ، نجد العدالة أساسا مبين اسس الشريعة الاسلامية ، بل ماجاءت الشريعة الاسلامية الالتحقيقها (١) وان الاسلام قد رفسم العدالة التوزيعية الى المرتبة الاولى في سمسلم الأولويات باعتبار انها شرط لازم لادراك العدالة الشاملة (٢) -

وتقوم خطة البعث على أساس لجراء براسة تحليلية أنتقادية مقارنة للعناصر التى تكون قاعدة الدفع ، وذلك من ناحيتين :

المناحية الاولى: الاعفاء الاجتم اعى لقابلة الأعباء العائلية والحد الادنى اللائم للمعيشة • :

الثاهبة الثانية : التصاعد والتباين في الاسعار الضريبية ، فجعل الضربية تصاعدية يعنى تقليل سرجات التفاوت في توزيع الدخول اذ يقتطع مسن الدخول العالية نسبة اكبر مما تقتطعه من الدخول

على أن يجرى الباحث الدراسية التسارنة في النظامين الضريبي الاسلامي والحديث ، وبالنسبة للنظام الأخير تكون دراستنا للدول المتقدمة بصفة عامة ومصر بصفة خاصة ٠ ومن ناحية الابرادات الضريبية التي وقع اختيار الباحث عليه___ا هي الايرادات الضريبية للباشرة •

وجدير بالذكر يرى البعض (٣) أن جميــــع الضرائب التي تقررت من قبل الله تعالى ورسولة كانت ضرائب مباشرة وكذلك ما تقرر منها باجماع الصحابة باستثناء الضريبة الجمركية كان لهسا وضع خاص أو هي من قبيل المعاملة بالشـــل . وتتكون الايرادات المضربيبة المباشرة في الفكر المالي الاسلامي من مجموعتين كل مجموعة ذات مواصفات تختلف عن الاخرى •

الجموعة الاولى: تتميز بالثبات فلا تقي____ التغيير والتبديل ، وتتكون من الضرائب الثابت ومنحبث وعائها وسعرها ولا تملك اليسلطة التشريمية ال السياسية لها تغيين بالزيــــادة ولا بالتقصان أو الالغاء وهي تلك الفرائض الثابتة بالقرآن والسنة وهي الزكاة بانواعها المختلفة •

> ١ - ١ - ١ - يوسف ابراهيم ، النققات العسامة في الاسلام ، (القاهرة : دار الكتساب الجسامعي · 7 00 (19A.

۲ سد د ، عوف محمود الكفراوي ، معاصية الانقاق العام في الاسلام وفي القكر المالي الحديث

(الاسكندرية ٠ مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨١)، · 375 ...

(٣) د . پود. څه ابراهيم پوسته ۶ مرجع سبق ذکره ۶ ص

۹ ویا بعدها ،

مقارنة للانظمة المحاسبة الضيبية المعاصرة والاسلامية

المحموعة الثانية : تتميز بانها فرائض حسركية تَمُضَم في وجودها أو الغائها ، أو في زيادتها أو نقصبها لما تمليه اعتبارات ماجة الجماعة الاسلامية وما يمقق مصلحتها ، وتتمثل فيما قررته الشريعــة الاسلامية من حق ولي لامر في أن يفرض عبسلي المسلمين أعياء جديدة غير الاعباء التي تمثلها المجموعة الاولى اذ اقتضت مصلحة المجتمعيع

وتجد هذه المجموعة أصلها في السنة وفي روح التشريم الاسلامي الذي يبني الاحكام على الصلحة ويجملها مناط التشريع ، فاذا اقتضت مصلحسة السلمين فرض أعياء جديدة وجب فرضها وحيث وجدت المعلمة فثع شرع الله • والفقهاء متفقون على انه يجوز فرض ضرائب بجانب الزكاة اذ كانت الدولة في حاجة الى المال ومادامت المصلحة توجب ذلك (١) ،والامام مالك يرىجواز فرض خرائب منتظمة على الأغثياء خاصة (٢)٠

وفي نفس الوقت يرى البعض أن الضربية في النظام الحديث شيء والزكاة شيء إتض ، وهشاك ارجه شبه وأختلاف بينهما ٠ وأن بعض فقهـــاء الشريمة بري أثه يفكن للفرد أعتبار شرائب الدفاع والامن والجهاد من الزكاة حيث أنها في سبيلالله أما الضرائب الإصلية غلا (٣) •

وفي شنوء ماتقام يقسم البحث الى قسمين : الميمث الإول : ميدا الاعقاء الاجتماعي •

المعث الثاني : مبدأ التصاعد والتبساين أي

المبحث الأول

(مبدأ الإعقاء الإجتماعي)

بعد تمديد اجمالي الايرادات ثم اسسستيعاد التكاليف الواجبة الخصم ، يمكن تحديد صحافي الربح الدفتري الخاضم للضريبة ، ولكن لايقسف الامر عند ذلك الحد بل قد يتطلب اجراء تعديات طبقا للقواعد ونص القانون ، فقد يقسرر المشرع للضريبي اعفاءات اجتماعية اقابلة الحد الادني اللازم للمعيشة ، وأخرى لقابلة الاعيــــــاء العائلية ، ويجتلف نوع الاعفاء الطبق من نظيام غريبي لآغر ٠ كريصفة عامة فقد روعيت عسدة اعتبارات بالنسبة لاعناء المد الأدنى وهي :

اعتبار عملي اداري : ربط الضربية وتحميليها من الطبقات الفقيرة وهم يمثلون قطاعا كبيرا مسن المجتمع الضريبي بكبد الخزانة مصاريف إداريسة باهظة ويلقى على عائقها عبنا كبيرا •

اعتبار عملي اجتماعي : مرجعة أن هذه الطبقات تحملت ضرائب غير مباشرة ثقيلة بالنسبةلمائتها فكان لابد من مساوة الاعفاء لهم في التضحية في انتكون الضرائب الباشرة حسب القسرة على الدفع مع التخفيض عنهم باعفاء الحد الادنى المسالانم لميشتهم



⁽١) د . عبد القادر ابراهيم حلمي ، المحاسبة المصريبية ، (القاهرة ، دار التهضة العربية ١٩٨٣) ، هي ٢١ .

لفريية الزكاة ؛ رسالة ماجستي ؛ كلية تجارة القاهـــرة ؛ ص ۸۱ م (۱) ه . عبد القادر ابراهيم علمي ، مرجع سيق ذكره ،

ەن ۲۰ ،

⁽ Y) د . پوسف ابراهیم پوسف » مرجع سبق ڈگرہ ، ص . ٢ نقلا من : د . شوقى اسهاعيل شحاته ، الاصول العلهية

O

العقبل نظرى: ويرى البعض ان اعقاء الحسد الأدنى ما هر الا تعليبة البدا الاستهلاك المالى في الدفع المعاد الاستهلاك الاعقاء مقال المتعرف الاستهلاك الاعقاء مقال منتخب ويتقدير المدد الادنى الذي يعلى من الشريبية يحاب عليه التحديد الحكمي الا الله أذا أسستند ألى المصاءات ودراسات للظاريف الاقتصاسادية الحماءات ودراسات للظاريف الاقتصاسادية الإسامانية التعليم علا المنابع الاستهدام والاجتماعية التعليم علمة هذا المدين ()

ر مناول الباحث الدراسة المقارنة لملاعفاء الاجتماعي من خلال :

أولاً: الاعفاء الاجتماعي في النظـــام للضريبي المصري :ــ

نجد المشرع الضريبي في مصر قرر نوعين من الاعقاءات الاجتماعية :

النوع الاول ـ اعفاء لمقابلة الحد الأدنى اللازم لمعيشة ·

القوع الثاني — اعناء اعتلباته الاصاد المثلية ، نفى مجال الضربية على الايداد (٢) جبل الشرع الضربين اعقاء المدالانني اللازم للمعيشة اعناء مطلتا بستيد منه جبيع المولين بالفة ما بلغت ايراداتهم المسابية ، على أن يضعف للاعتاء المذكور المداداتهم المسابية ، على أن يضعف للاعتاء المذكور وهو ما يخالف اتجاهم بالنسبة للضرائب النوعية لافزري أن يتبتع للمول بالاعقاء الخاص بالاعهاء المائلة عقد .

رجدير بالتنبيه أن المشرع الممرى عندما مسعح لمحمد أبداء المائلة وضع قيدا ماليا للتبديم المنافعة منذ بعد العمل بالقانون رقم ١٤ لمسئل المعافون رقم ١٤ لمسئل المعافون الإيراد مثلى حسد الاعقاء الاتصم الاعقاءات المقررة والا يستقيد حد الاعقاء الاتصم الاعقاءات المقررة والا يستقيد عما يبقى المول الذي يقل عمد يبقى لم يست المديدة المضريبة المضريبة المضريبة المضريبة المضريبة المضريبة المائلة بالنسبة للمضريبة المائلة على الايراد أنة نص القانون على عدم منع اعقاء للاعهاء المائلية نص

اذا زاد الدخل على ٣٠٠٠ جنيه بشرط الا يقــل ما يتبقى للمعول بعد اداء الضريبة · عمـــا يبقى للمعول الذي يقل عنه ايرادا ويماثلــه في

وقد مرت الضرائب النوعية بعدة مراهل وكمان من اهم الشكل اللق واجهت عملية وضع القيود من اهم المتعاملة على المتعاملة على المتعاملة على المتعاملة على المتعاملة على المتعاملة على المتعاملة المتعاملة المتعاملة المتعاملة المتعاملة المتعاملة المتعاملة المتعاملة المتعاملة والمتعاملة المتعاملة المتعاملة والمتعاملة على الإيراد مقدسات المتعاملة المتعاملة والمتعاملة على الإيراد مقدسات المتعاملة والمتعاملة والمتعاملة المتعاملة والمتعاملة والمتعاملة والمتعاملة والمتعاملة والمتعاملة والمتعاملة والمتعاملة والمتعاملة المتعاملة والمتعاملة والمتعاملة

هذا وتفتلف المنطقة الحدية من ضربية نوعية لاخرى ، كما ان نموط عمر جاورة الايراد مثلل مد الاعقاء المنتقع بالاعياء العائلية يتنافى والمدالة ، ويثيط من هم العاملين والمولين ، أذ أنه في حالة وهرع المحول في للنطقة الحديد تعتبر منطق....ة مصابح ، المادراد الكامل ، منطق....ة مصابح مصابح ، المادراد الكامل ، في مصابح مصابح ، المدود الماد الكامل ، في المحديد المدود المد

ولقد كان للنظام الضريعي المحرى عدة جهارب شي حقل العمل الضريعي بشأن المدد الإنسى لاعقاء للضرية النوعية ، وذلك من خلال اصدار لمجموعة من القيادين الضريبية المتانية تارة بالتمسديل واخرى بالإضافة وذلك متياراً ما المعلم القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٨ وحتى محور تأتون الشرائب على المخل فيم ١٩٢٧ وحتى محور تأتون الشرائب تامي المخلو فيم ١٩٢٧ ويضحهما الهاحت من خلال هذه الراحل :

الموحلة الأولى: (الاعقاء يتحدد على اساس النظر التي كل ضريبة نوعية واحدة) حالة ما اذا كان المولى يخضب المعدد ضرائية وعيست من المعلوب يضع المعانون المعادرات والمعادرات المعادرات المعادر

فالمشكلة التي واجهت هذا الاعفاء أن للممول الذي يخضع لاكثر من ضربية نوهية ، له الحسسق بالتمتع بالاعفاء في ضربية نوعية واحدة مسسن الضرائب النوعية المفروضة بالقامون ، مادم ان

 ^{(1) .} هست الطرباوى ، مبادى، الاصول الطلبسسة للضرائب / (المجيزة . مطبعة الملجى ١٩٧٢) ، من ١٩٧٣ .
 (٢) المادة) ، ، ومن قانون الضربية المامة على الاسواد

رقم ٩٩ لسنة ١٩٤٩ .

⁽ ٣) المادة ١) من القالون رقم ١٤ أسنة ١٩٢٩ .

 ^{(&}lt;sup>3</sup>) مجدلة بالمادة ٦٩ من القانون ٢) أسنة ١٩٧٨ .
 (⁰) مادة ٨٧ مكرر مضافة إلى التانون رقم ١٤ السنة ٢٩

[&]quot; ١ ماده ٨٧ مكور مضافة الى التانون رقم ١٤ اسنة ٦٠ بعقتضى ق ٤٦ البيلة -١٩٥٠ ·

وعاء هذه الضريبة لم يتجاوز مثلى حد الاعقاء ، وحتى ولو كان لهذا ألمول دخل آخر يخضب وحتى ولو قان دخله منها تجاوز مثلى حسد الاعقاء لذ لا ينظر الى مجموع الوعية الضرائسي

'المرحلة المثانية : (النظر الى مجموع اربساح (ربيباً الصديقة المتدافقة ما اذا ما اذا كان المول يضعنه لعدة ضرائب من التمسيوس عليها في القانون فان تعتمه بالاتفاء يتحدد على اسلس مجموع او يعيد الفضرائب التي يختمع لها وزلك في حدود الاتفاء المنصوص عليه في القانون وزلك في حدود الاتفاء المنصوص عليه في القانون الاتفاء المنور ولم يتجاوز هذا المجموع مثلي حد الاتفاء المقرر ولم يتجاوز هذا المجموع مثلي حد النفعاء المقرر ولم يتجاوز هذا المجموع مثلي حد الضعاء القرر المعمول حق احتساب الاتفاء مصن الضعية الاتفاء سعوا الشعية الاتفاء سعوا المعراء المعر

وما أثارته هذه الرحلة هي أن كثيرا عن معولي الغمرائب معن يخضعون لاكثر عن ضربية نوعيــة واحدة يقدون حد الاعقاء بسبب تشييق القاعدة المالفة ، والتي ترمى الي تجميع كافة ارعيــة الضرائب النوعية قبل اعمال حد الاعقاء للاعبـاء النائلة ،

للمبول أن يقتت بالانعاد على أساس مجسوح الارعية المفاصمة للضرائب النوعية ، فاذا كانت الارعية تشعل في وعائي الارياح التجارية والمهن في التجارية فقط ولم يتجاوز المجرح مثلى حدد الاعفاء في ضريعة الارياح التجارية وهم الضريعة الاعلى سعرا الارعال على أن ستكمل هد الاعفاء من الوغاء الأخذ "

باذا كان مهموع الارعية يظل او يزيد على حسد الاعقاد ومهما يلغ المهموع وكان من ينيض عام مريد المؤلف ويوهسب الاعقاء من وعسساء فمريد الرئيات وما في حكمها أو لا بنان للمستغزق الرعام كله يستكمل حد الاعقاد من وعاء الضريبة العلم معراء أن أن لم يستقرق الرعام عام الضريبة ذلك يستكمل حد الاعقاء من وعاء الضريبيسية لالتعليم علاكمل حد الاعقاء من وعاء الضريبيسية الالتو يسواء الالالتو سواء الضريبيسية

اذاذ كان مجدوع الاوعية تتمثل في وعسسائي الارباح التجارية والمهن غير التجارية ويجسساؤن المجدوع مثلى حد الاعقاء فلا يتمتع المول بالاعفاء للاعباء بغرط الا يقل ما يبقى له بعد اداء الضريبة عما تيفى للمعول الذي يقل عنه ريحا

المرحلة الرابعة: ﴿ الاعقاء المطلق ﴾ •

في ظل قانون الضرائب على الدخل الجديد اطلق المشرع الممرى الاعفاء بعد أن كان مقيدا في ظل القانون السابق ، حيث سمح المشرع باعفى مبلغ معين من كل ممول لايزيد مجمسيوح ما يحصل عليه من الايرادات المنصوص عليها في القانون وهي ٧٢٠ جنيها في السنة للمعول الاعزب فاذا كان متزوجا ولا يعول أولادا او كانغيرمتزوج ويعول ولدا أو أولادا يكون هد الاعفاء ٤٠ الممثيها في السنة ، وأذا كان متزوجا ويعول ولدا أو أولادا يكون حد الاعفاء ٩٦٠ جنيها في السينة ، (٣) فاذا تجاوز مجموع ما يحصل عليه المول مسن الإبرادات الخاضعة للضريبة حد الأعفاء سالف الحد وهو ما يسمى بالاعفاء الطلق وذلك بالنسية للضرائب النوعية المتعلقة بضربية الارباح الشمارية والصناعية ، والمرتبات ، والمهن غير التجارية •

راضعتاعية، والاربات ، ويهن غير الشهارية ولا يشتم العراق هالة تعدد الأرعية الذرعية الذي يجاوز مجموعها حد الاعقاء الا باعقاء واحد في الوعاء الذي يقتاره العول في اقراره السنوى على إن يستكمل حد الاعقاء من الوعاء الآخــــر اذا لزم الأمر (ع)

أما حد الاعفاء المطلق بالنمبية للضربية العامة على المخل هو ٢٠٠٠ جنيه (٥) ، وبذلك يكون المشرع الضربيني بالنمبية لمؤخه الضربية قرج اعظاء المشرع الافني الملازم للمميشة مع اعقاء الاهيــــاء المائلية في اعفاء وإحد المائلية على اعتاء الاهيـــاء

رينيه المباحث الى ان مقدار الاعقاء لمقابلسسة الاعباء الذى انتهى اليه قانون الضرائب على الدخل كما نكرنا ، قد مر بنطورات عديدة من حسسالاً العانون رقم ١٤ أسنة ١٩٣٩ : ...



(۱) القانون ٧: تسنة ٧٣ مستبد لانصى المادة ٨٧ مكسور التي المطلب على المقانون ١٤ لسنة ١٩٣٩ بمقتضي القسانون

> رقم ۱۹۰۰ استة ۱۹۵۰ · (۲) براجم في ذلك .

- المادة ٨٧ مكرر المدلة بموجب تقون نعقيق المسسدالة الغربية ٢٢ لسنة ٨٧ .

ــ التطبيات التفسيرية رقم (٦) اسنة ١٩٧٨ في ١٢/٢٤

/۱۹۷۸ . (۲) تراجع المواد ۲۲ ، ۱، ۸ من القانون رقسم ۵۷

فسنة ۱۹۸۱ . (٤) غفرة ۲ مادة . ما من القانون المفكور .

(°) جادة ٢٩ من القانون المذكورة .

القانون المعدل	متزوج ويعول	غير منزوج ويعول	متزوج	اعزب
منذ بدء سريان العمل - بالقانون ۱۶ لسنة ۱۹۳۹	١٠٠	14.	14.	١
قانون رقم ۱۹۹ اسنڌ ۲۰ قانون رقم ۵۲ اسنڌ ۷۶ قرار يقانون رقم ۲ اسنڌ ۷۷ ۲۱ اسنڌ ۱۹۷۸	77. 27.	4 4 44.	Y · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	10. Y£.

ملامظات على الجدول:

وبالنسبة للضربية المامة على النخل فقد رفسح حدود الاعقاء من ٢٠٠٠ جنيب الى ٢٧٠ جنيب على أن يفسم اللاعباء المائلية ٧٥ جنيها نظيسر كل ولد من الإلاه وزوجة الذين يعوقهم عسلى الا يتجاوز مجموع الاعقاءات ٢٠٠ جنيه ٠

لذا يرى الباحث عدم النص في القانون عسلي مديد النصور عسلي أن يترك تحديد مقدار حصد القابلة الاحيام ، علي أن يترك تحديد القدار لوزير المالية بعد موافقة السلطـــة التقريبية على أن يتم ذلك سنزيا رمقدما واقتسال المعلى المالية في طلب للطوحة المعلى بالنسبة المديدية في ظلم سلط المطوحة بالبناب الاعتمادية غير المستقرة ، مما يؤدى للاحتفــــاظ بالبناب على النيز في تصوص المواد في قانون المراكب على النظر المستقرة المراكبة المراكبة على النظر الم

ثانيا : الحد الادنى للاعقاء في النظام الضريبي للدول التقدمة :

وباجراء دراسة لبعض من الدول الراسمائية تعتبر فيها الضرائب الباشرة سمة بارزة من سمات نظامها الضريبي ، فاننا نلاحظ ء الاعقاء المطلق ، هو السمه الظاهرة للاعقاء في تلك الإنظمة :

الملكة المتحدة : (\)

فالنظام الضميين يراعي طروف المول الشخصية وتخصم التكاليف اللارية الصمول على الإيبران الإيبران أو يخصم مطلق اللايجاء المائلية عمما كان مقدار الإيران لالشريحة الإيلى تمتع بها كل معول مخريين إلى المائلية بعدم للشرع الإيطاق باعفاء الإعتادات المائلية بعدم للشرع البريطاني باعفاء لكر السن ، وراعاء اللايبين ، وراعاء بالايبين ، وراعاء بالايبين ، وراعاء بالايبين ، وراعاء اللايبين ، وراعاء اللايبين ، وراعاء اللايبين ، وراعاء اللايبين أن المقسم المائلين أن مائلة للمسابقة علمه المؤسسة علمه المؤسسة علمه المؤسسة علمه المؤسسة علمه المؤسسة علمائل الدولة المؤسسة عاملة المؤسلة المؤسسة المؤسسة علمائل الذخل الكتسب عاماء المؤسسة على المنطل الدولة المؤسسة عاماء المؤسسة على المؤسسة على وهسساء المنطلة المؤسسة من وهسساء شميية الدولة : ...

(1) تسمى الدخل المكتسب اذا لم يكن يزيد من ٤٠٠٠ جاء •

(ب) تسم القدر من الدخل المكتسب السدى

⁽١) الامغادات الشغمية ل انجازا براجع لى ذلك.. د , عادل الحياري ، المريبة العامة على النظل العام ؟ دراسة بقارنة ، ﴿ القاهرة بطليع مؤسسة الاهرام ؟ ١٩٦٨)

د ، عبد الكرب مسادل بركات واطرون ٢ النظم الفروبية ، (القاهرة ، وتسعمة شباب الجامعة ، ١٩٧٥) ، ص ٢٠٣ - ٢٠٩ ،

يزيد عن ٤٠٠٥ جك - بشرط الايزيد ذلك القسدر عنر ٩٤٠٠ هك -

وبذلك يكون الحد الاقصى للمبلغ الذي يقطع من الدخل المكتسب هو ١٥٥٠ جك على دخل مكتسب قدره ٩٩٤٥ جك ٠

فرنسا : (۱)

ويتبع في ربط الشريبة نظام تقسيم الدخــــل بين أفراد الاسرة • ويراعي في أتباع ذلك النظاء الاختلاف في الطألة الضريبية الفردية تبعيبياً لاختلاف المالة الاجتماعية ومن ثم لا يمنح المشرع الضريبي اعفاءات للاعباء العائلية • ولكن يؤخذ حد النفاف في الاعتبار عن طريق نصوص خاصة بتغفيض ضريبي للدخول الصغيرة عكما يسمح الشرع الفرنسي بخصم ٢٠٪ كاعفاء مطلق دون قيد أو شرها للموظفين والعاملين على الرتيات والاجور للمساوة بالمولين الاخرين وذلك مسمن صافي الايرادات المددة لهم يعد خصم الاستقطاعسات الاخرى التعلقة بالمساريف الضاصة بمباشرة الوظيفة والتى يتم احتسابها على اساس حكمي وذلك قبل اضافتها الي وعاء ضرسة الدخل ١٠ اي ان المشرع الفرنسي يفرق في المعاملة بالنسبة للاعفاءات الجائزة الخصم بين الماصلين على الرتيات والأجور وغيرهم من المولين الذين يحصلون على ابرادات من معمادر اخری ٠

ثالثًا: المد الإدلى للاعفاء في النظام المسائي الاسلامي: -

من اهم سمات وخصائص هيكل النظام السالي الاسلامي ، أن الزكاة كضريبة تتيم بعنـــامر

(۱) براجم أن ذكك ...

د ، عبد الكريم والغرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ه ٣٢٠ . (١/ براهم أر قالك . .

ده ، محيد شوقى الفنجرى ، الاسلام والمسلطة الاقتصائية (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٨) عن ٢٨ مابعدها ، ٨٣ .

د ، محيد شوقي الفنجري ٥ السائم والضيان الإجهامي
 (البلكة العربية الصعودية دار ثقيف للنثر والتلفيف ٤ سنة

، مقنوماته ومفهلهه ﴿ القاهرة بطابع دار الشمعيه ، ١٩٧٤ ﴾ ص ١٢٤ ، (٢) قرآن كريم » سورة البقرة الاية ٢١٩ .

(٤) د ، يوسف اپراهيم يوسف ۽ مرجع سبق لکـــــره 'ه

شخصية الضربية التي تعد من متطلبات المدالسة الضربية، عن أن كل فرد قراق له نصاب فاضلا عن حد الكتابة يخضع للزكاة ، وكل من قل دخله عن الكتابة استمق من الزكاة بالقدر الذي يبلغ بد حد الكتابة ، وهذا بتطلب ليضاح ما يعرب صلب بحد الكتابة ، وعلاة مثل المد ينصاب الزكاة بحد الكتابة وعلاة هذا المد ينصاب الزكاة

مفهوم عد الكفاية في الفكر الثالي الإستلامي(٢)

والفكر الاسلامي مليء بالتمبيرات التي تهدف يتمديد مفهوم حد الكفائية وتصل في اللغاية الي أن رحد الكفاية) يعنى شمان كل مالا يدفع — الاتمان بعيث يعيش في غير عمر أن رهاق الاتمان الانفياء هوة، أنما يستوى هسـع اللغني هستوى الميستة (ع)

ومن تجميع الآراء (ه) فأن هد الكفاية لا يقدر يقدر ممين من الثروة يملكه الشخص، الما هـــو تقيار متجدد من الشخل ينفقه الشخص على هاجتهــ ذلك طبقا المطروف كل عصر ومكـــان الخيراء التخصصون وليس كل فرد يقسه ، اذا أن التقدير



m. 277 .

۱۹۰ المرجع السابق ت ۱۲۵ الى ۱۲۸ ﴿ الاِراء) نقلا من .. ـــ ابو عبيد ﴿ القاسم بن سلام ﴾ ، الإسسوال ، ط ۲ ، ﴿ يَكُمُهُ الْكُلُولُتُ الرَّامُ ــــــريَّة ، سنة ۱۲۸۸ ﴾ من ۱۲۹ ، ۲۷۷ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۷۸ ، ۲۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸۸ ، ۲۸

 ابن نجيم (ابراهيم زين الدين) ، البحر الرائق شرح كثر التقاق " ط 1 ، (المطبعة العلبية ، يدون تاريخ) مي
 ۲۲۲ .

سالسرطس (أبو يكر معبد ابن سبل) ، البسوط ، ط 1 م

مطبعة السعادة ، سنة ١٩٧٤ ه.) چ ٣ ، من ١٨ ٠ ـ القوري (ايو زكريا معي قلدين) ، الجبوع ، ط 1

(ادارة الطباعة القبرية بدون تأريخ) ٥ ج ٦ ، ص ١٩٣ ابن مايدين (معيد ابين) ، منعة القائل على البعر

الراكل) ، مطبوع يهليش البحر الراكل) من ٢٩٢ .

O

النردى يتسم بعنصر الشخصية لا الوضوعية (١) وإذا كان الخبراء المتخصصون هم النيزيتولون تحديد الكفاية طبقا لظروفا المجتمع ، والتي همها

مترسط الدخل الفردى ومستوى الاسعار في كيل منطقة فان الفكر للالى الاسلامي يضع لهمسولالا الخبراء ما يرشد خطواتهم ويحدد لنا البفود التي يهب أي يعمل الخبراء على أن يشعلها تقديرهـــم لمستوى الضعان الاجتماعي ، وهذه البنود هي (۲)

المبكن	المليس	المطعم
المسلاج	التعليم	وسيلة الانتقال
السنواج	قضاء البيون	اموات الانتاج
		النزهه أو السياحة (الترفيه) ٠

تلك هي البنود التي يحددها الفكر الاسمالي كاطار عام المنسان الاجتماعي رحلي الخيراء في كل عصر ومكان أن يقوموا بتحديد مستوى اشباع هذه البنود وترتيها حسب اهميتها طبقا لطروف المجتمع (۲) .

علاقة حد الكفاية بنصاب الزكاة : _

بمعنى أن كل من توافر له نصاب فاضل على حد الكفاية يضفع الزكاة ، وكل من قل دخله عمن حد الكفاية استحى من الزكاة بالقدر الذي يطلة حد الكفاية ومنا تثور مشكلة أن حد الكفا—اية يختلف باغتلاف الزمان وللكان ، معا يقتضي مسن يختلف باغتلاف الزمان وللكان ، معا يقتضي مسن المحكم في كل بلد إصلابي التنخل الحديده ، ويثا مسألة عامة يجب أنتتبه الميمعاليتها دول العالم الاسلامي مضي الزكاة (غ) - بالسبة للريضة الزكاة (غ) - بالنسبة للريضة الزكاة (غ) - بالسبة للريضة الزكاة (غ) - بالنسبة المريضة الريضة الزكاة (غ) - بالنسبة المريضة الزكاة (غ) - بالنسبة المريضة الريضة الزكاة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة (غ) - بالنسبة

وجدير بالثكر أن تحديد النصاب يكون بعسد مراعاة ما ياتي : (٥)

١ ــ نفقات تحصيل المال :

اذ نطرح كافة نفقات تمصيل المال من أجـــور وضرائب ونفقات صيانة ودين ومقابل الاستهلاك وغيره ، ذلك أن الزكاة بحسب الرأى الخالب في

- (١) الرجع السابق ۽ ص ٢٣٩ .
- (Y) الرجع السابق ، من ٢٢٩ .
- (۲) المرجع السابق ، من ۲۲۲ ،
 (۱) د , معبد شوقی الفنجری ، الاسلام والقسسمان

المفقه لا تُكرِن الا في صافى الثروة أو الدخل •

٢ ـ اعتبار حد الكفاية :

يستبعد حد الكفاية اى القدر اللائق لميشبة القرد ومن يعولهم ، اذ يشترط في النصاب أن يكون

فاضلا على العاجات الأصلية أي عد الكتابة ،

بهذا الشرط يكون الشرع الاسلامي سبزيترون

عديدة أحدث مارصل البه الفكن الضربيني المديث

من حيث أعفاء المد الادني لمدينة الفــرد

ومـــن يعولهم من الضربية وأن فاقه بأن تناول

الاعفاء المسئوي اللاقة لميشة القد ومن يعولهم.

وليس الحد الأدني قحسب ، مما عبر عنه الفقهاء

وليس الحد الأدني قحسب ، مما عبر عنه الفقهاء

الكتاف - (*)

٣ ـ شرط الحول :

اما بالنسبة للدخول الاخرى ، كالزروع والثمار . • • والتي يتحدد فيها المركز المالي للمكلف عند

- الاجتماعي 4 مرجع سبق ذكره 6 من 01 ه
- (ه) الرجع السابق ، ص ده وما بعدها .
- (٦) د , محيد شوقي الفنجري ، الاسلام والمسيكلة
 - الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص ۲۸ ــ ۳۵ ـ

تحصيلها ، فانه لايشترط فيها الحول وتستمـق الزكاة فور فبضها ٠ (١)

ليررح بالباحث أن المشرع الإسلامي يقرض على الررح واللغاد و استحقاقها فور قضميا دون المشرط المورد و قضميا دون المشرط المورد عن المشرع المسرعة أو المسمرة الى معول لايمتها المسرعة أو الاستعال بالمعولة أن يعجز المشرية على الأمرية المشرية على الأمرية المشرية على الأمرية المشركة المسرعة المساحة المسلمة المستحقة عليها المسلمة المسلمة المسلمة المستحقة عليها المسلمة المسلمة المسلمة المسلمة عليها المسلمة المسلمة المسلمة عليها المسلمة المسلم

وعاء نصاب الزكاة: (٣)

قد حدد الرسول عليه الصلاة والصلام نصاب الزكاة بما فضل لدى الصلم بمد اشباع حوائبه الإصلية اى كفايته وتجاوز قدر معين ، ومن هضه الإرعية ونصابها : ...

_ الثروة الحيواتية :

تجب فيها الزكاة بشرط أن تكون سائمة أي ترعى مائمة المترعى مهانا أكثر من السنة ، وتريى بقصد در اللبسن والنسون ، أما أذا قصد من تربيتها العمل فسسلا ذكاة عليها لفرضها على نتيجة عملها وهي معاصيل الله .

وقد اعلى الاربعة ابل الاولى ، والتسسمة والعشرون راسا من البقد ، والتسمة والثلاثسون راسا من الغنم باعتبار ذلك يمثسل العسد الادنى اللازم للمعيشة ،

٢ ـ عروش التيارة :

عروض التهارة جمع عرض (بسكون الراء) وهم ما ليس بنقد (ذهب وضفة) • وتجب الزكاة في قيدتها لا في عينها ، ويسم عند التقويم بعضها الى بعض ولى اختلفت اجتاسها ، كما يضموالرجية المناشئ عن التجارة الى أصل المال ، وفي ذلك تقضيل الماشرون (٤) ، ومعنى ذلكيضم الرجا المراس لمال المتناول (وهو ما تم تقويمه ومرضماللتهارات في نهاية المام وتجب عليه الزكاة فيما زاد على

ويرى البعض (ه) فرض الزكاة عسلي ربوس الإمرال المتقولة كمروش التجارة والنقرد والاسهم المدة للتجارة والمساوية على رأس اللال التداولة ذاته وليس مخلة ولمل السبب في ذلك هو ما عير عند الأمام إن قدامة بالأسبة للهدد الإمرائياتة و إلم يعتبر مقيقة النماء الكرة اختلالية وإلى يعتبر مضيطة).

٣ ـ الذهب والقضة :

تجبعلیه الزکاة فیما زادت قیمته عسلی ۲۰ مثقالا ذهبیا (ای عشرین دینارا ذهبیسا تزن ۸۵ چراما من الذهب او خمس اوراق من الفضة (ای بائنا درهم نقودا وفضة) (۱)

ة -- الدخول العديثة :

ويوجد آلاف الموال نامية تكن معروفة بالنساء والاستغلال في عهد النبي والصحابة وفي عهـــد الاستنباط الفقهي ، ونوردفيما يلي باختصار ما استقر عليه بعض فقهاء العصر (٧)

> (۱) د ، محید شوقی النفجری ، الاسلام والفسسمان الاجتماعی ، مرجع سیق ذکرہ ، عی ۱۹ .

(Y) مادة 10 من القانون 90 أسنة 1981 .

(٢) يراجع في ذلك :

د . معبد شوتي الفنجري (الاسلام والفيمان الاجتماعي ؛ مرجع سيل ذكره ؟ ٨٩ وما يعدها .

 د ، شوقی اسباعیل علی شعانه ، محاسیة زکساة المال علما وعملا ، الطبعة الاولی (القاهرة ، مکتبة الانجساو المدیة ، ۱۹۷٫) می ۱۹۳ .

- كتب الثقه الإسلامي بمقتلف الذاهب

(٤) الـ وشترط الفقهاء والاثمة الاربعة ، ان ينوى بالعرض اشجاره حال شرائه سواه نوى النجارة فقط أو نوى بمهسا الاستغلال أو الانقاع بنصه , يثال ذلك ، . ان يشسسترى

المتجارة بيتا ونوى مع ذلك أن يسكنه ريدما يظهر فيه ريح فيبيته فتمب زكاته فيكل هذه الاهوال • براجح في ذلكالظه على الذاهب الارهمة ، مرجع سبق نكره مي ٣٣٥ .

(°) د . معبد شرقی الفنجری ، الاسلام والفسسمان الاهتمانی د مرجم سبق ذکره ص لاه .

(٦) جرام الذهب بلغ في اول ابريل سنة ١٩٨٨ (هم) ريالا سموديا ويغرض ان حدا الناريخ المحدد لتحديد بقسدار الزكاة فيكون القصاب بامتيار سعر الذهب في هذا اليوم ٨٥

جراما ۸۵ جرام × ۵۰ = ۲۷۰۵ ریالا سعودیا ۰ (۷) د . معبد شوقی الفنجری ، مرجع سبق فکسره ،

ص جه نكلاً من . . فضيئة النبيخ محمد أبو زهرة ، الزكاة ، المؤتمر الثاثي

فَفَيلَةُ الشَّيخُ محمد ابو زهرة ، الزَكاةُ ، المؤتمر الثَّالَي الجمع البُموتُ الاسلامية سنة 1970 .

0

من اخضاع لهذه الأموال النامية والاوعيسـة المستحدثة لفريضه الزكاة ، باعتبار ان العلة في فريضهة الزكاة على الأموال هي نعاؤها بالفعــل أو بالقوة كما يقول الفقهاء (١) ومن اعتلة ذلك : ~ ومن اعتلة ذلك : ~

الآلات المستاعية كالمسانع والسيارات المستغلة كالمعارات والمقادق الأوراق المالية كالسهم والسندات كسيد المعمل كالمرتب المعمل كالشاجم واليترول

ه ــ الثروة الزراعية :

اعفاء ما دون خمسة أو مسق من الانتاج الزراعي وهي ما يوازي ٥٠ كيله بالكيل المصرى، فأن كل الانتاج الزراعي مما لايكال فيجب أن تصل قيمته نصابا من أدنى أو أوسط مايكال ٠

استنتاج الباحث: _

٢ - اللاق العملي بين الكفاية والكفاف ، هو الكفاف مسن أن الكفائة مقدار مطلق غير معدد يختلف مسن شخص بآخر بها بتناسب وطرية المقبقة به بينا الانتخاص دن أخد المتدار ورساوي في ظله كانسخة الانتخاص دن أخد المتدار ورساوي أن الله تلكف كفاف المقالية عن الكفاف عند القياس محمد وسعيا لراحة المكلف كانه عبد أن يقسعه محمد من يندو أنه الكف كانة حاجلة ، تغرض الزاكاة على المسال لزاحة على المسال ولذا للناف كانة حاجلة ، ويعنى دائم على المسال ولذا المناسب الملاكاة ، ويعنى دائم على المسال ولذا المناسب بالملاكاة ، ويعنى ذاكم مع دان المعالى ولذا المناسب بالملاكاة ، ويعنى ذاكم مع دان المعالى المناسبة بالملكاة ، ويعنى ذاكم مع دان المناسبة بالملكاة ، ويعنى ذاكم مع دان المناسبة بالملكاة ، ويعنى ذاكم ما ويعنى المالية الإسلامي معرا عناه مطالح معرا عناه مطالح معرا عناه مطالح معرا عنا مسلم الملكاة الملكاء معرا عناه مطالح معرا عناه على المعرا عناه عناه معرا عناه مطالح معرا عناه مطالح معرا عناه معرا عناه معرا عناه مطالح معرا عناه معرا عناه معرا عناه معرا عناه معرا عناه معرا عناه عناه معرا عناه عناه معراء عناه عناك عناه معرا عناه عناه عناك عناك عناه عناك عناك عناك عناك عناك عناك عناك عن

يحدود الثقاية واعفاء آخر مقيدا ومشروطا ممثلا الحي حدود النصاب ، في حين أن الفكر الضريبي الحيدت لم يسمح في تشريعاته الا باعفاء والحسيد لما حطلق ولما مقيد • هذا وقد راعي التشريع الانجليزي قدرا من هذه الكفاية •

الميمث الثأنى

(ميدا التصاعد والتياين في السعر)

المقدرة النسبية المصرائب لاتمقق العدالســـة المُشودة حيث نبنى مراكز المولين بعد الإستقطاع المضريين كما هي عليه قبل المضربية ، لذلكتطرب القدرة النسبية في الإنطقة المضربية المســـامرة الى المقدرة التكليفية ، ولتحقيق هذه المقــــــمرة يستلزم الأخذ بتصاعد المضربية نظراً لما تؤديب المرائب المنصاعدية من توزيسح ملال لعب، المضربية بينا تطقة من مدالة افقية وراسيــــــة المضربية بينا تطقة من مدالة افقية وراسيــــــة

أولا - التصاعد في الضرائب النوعية في النظام الضريبي المرى *

الشرع المحرى في القانون وقم ١٤ امسنة ١٩٦٩ تقد يفكرة التصاعد في جميع أنواع الشرائب الغرمية رما عدا الغربية على الإرباء التهمارات والممناعية وضريبة القيم المتولة ، الى ان مصد قانون الضرائب على الدخل رام ١٩٥٧ امسنة ١٩٨٨ فسمع جنطيق فكرة التصاعد عمل الضرية المذكورة ، معنى ذلك أن الشرع مسمى الى تطبيق واستكمال التصاعد على جميع المصرائب النوعية لما أرتاء من تحقيق المحسدالة من تطبيسوا للنوماعد ووسعايرة التصاعد مع بهذا المتدرة على للنماعد ووسعايرة التصاعد مع بهذا المتدرة على

⁽١) المرجم السابق ۽ من ٨٩ .

١ ــ الرتبات :

فيضا ، ققد على الرتبات سعرها تصاعدي منذ فيضا ، ققد على الشرع على تقسيم الرعاء التي شرائع لكل شريعة معد معين ، وحسب آخســـ تعنيل وظا القانون الفعرائب على الدخل الجديد بيدا السعر لأول شريعة ٢٪ ويرتقع مع كسرال شريعة حتى يصل الإكالار المفرية الأخيرة (

٢ .. ارياح المن غير التجارية :

وكان سعر هذه الضريبة ثابتا (نسبى) حتى تقر 1949 وقدرة ١/١/ ، ثم جعل المدرع السعر تصاعيا باجتفى الثانون رقم 194 است 1945 ، وحسب أخر تعديل وبقا لقانون الضرائب عالى النقل بيدا السعر من ١/١/ ويصل الى ٢٠٠ عالى ذاذ على ١٠٠٠ عند (ذار على ١٠٠٠ عالى ١٠٠٠) عما

٣ ــ الأرياح التجارية والصناعية :

ثم صدر التعديل الأخير للقانون حيث فـرق في الماسبة بين النشاطين التجارى والصناعي لتحقيق العدالة ، وجاء في اسباب التعديــل أن القانون الحالي لم يقرق بين من يعمل في التجـارة ومستعيد المساف راسماله خلال فنرة قصيرة ،

وبين من يعمل في مشروع صناعي يمتاج اليوقت وجهد حتى يربح ، و ازاء ذلك جعل المشرع السعر تصاعديا المنشاطين حده الاقصى ٤٠٪ بالنسبة للنشاط التجاري و٣٦٪ بالنسبة للنشاط الصناعي

وبذلك يكون المشرع المصرى فرق في ألسسعد التصاعدي دراخل النشاط الفوعي الواهد (٣)

أ - الضريبة العامة على الدخل:

رويق شريبة بمثابة تتربح للضرائب النوعية ، وابتداء من فرصها نجد أنها تصاعدية في الشرائح الشرائح التي على كل شريعة ، ومسيح الخر تعديد التي وفقاً لقانون الضرائب على الدخل تبد السحو لمتعادية من يمثل الى 70٪ على اكثر من بأتن الله بينه عن 7٪ مثى يمثل الى 70٪ على اكثر من بأتن الله بينه و 5٪

ثانيا _ التصاعد في النظام الضريبي للـــدول

١ - الملكة اللصدة : (٥)

تقرض شربية عامة على مقل الأشغــــاهم الطبيعين على المهموع الكلي اصالتي اليـــرادات المالي المستخدسة (١٤٤) المول ومسع هذه الضربية تسبيا وبياخ ٥٧٥/١٥) من الدخل الكلي المسافي - علي ان تطبق الاعقاءات المضمية المشلفة وبالأضافة الى تلك الاعقاءات فان معر الضربية ينقضي على المراتج الدفيــــــ من الدخل ، ويصبح معمر الشربية بعد تطبيــــق كانة الاعقاءات :

٢٠٪ على ١٠٠ جك الأولى

۲۰٪ على ۲۰۰ جاه الثانية
 ۲۰٪ على مازاد على ۳۰۰ جا

كما تغريض غربية اضافية تصاعدية على الدهل السائق الكل للمحولين النين ينيف صافق دخلهم الشائف المشائف المشائف و تشريب الشائف في التصاعد من ١٠٠ جله ، و تشريب الأسمان في القصاعد من ١٠٠ حلى حتى تصل الى ٥٠٠٠ المائفية للشريعة من الله لل الذي تزيد على ١٣٠٠٠ ماء . ما

Y - (1)

تقرض ضريبة موحدة على الدخل المسسالي الفعلى للاشغاص الطبيعيين ، ويقسم ذلك الدخل

(۱) مادة ٥٦ من القانون رقم ١٥٧ أسفة ١٩٨١ .

(۲) مادة ۲۱ من القانون رقم ۱۹۵۷ فسنة ۱۹۸۹ .
 (۲) مادة ۳۱ مستنبئة مالقانون رقم ۸۷ لسبنة ۱۹۸۳ .

أ) مادة ٩٦ مستبدلة بالقانون رقم ٧٨ لسنة ١٩٨٢ .
 أ) يراجع بالنسبة لاسمار ضريبة الدخل في المبلكة اللاحدة

الدائي . .

ــد . عبد الكريم صادق بركات » مرجع سبق ذكره » ص

Wilson & Cornichael: Income Tax Principles, 5th ed., London, 1963, P.P. 21, 41, 147.

() M. Claude Gambier, Op. Cit., P. 48.

يغرض تحديد مقداره الى اوعية ايرادات ، وبعد تعديد عماقي الايراد في كل وعاء يخصم مسسن الحموح الجبرى للابرادات الهناقية عدد مستن السموحات والاعقاءات الرخص بها قانونا وتفرض الضريبة وفقأ للجدول المحبد لذلك باسعار تصاعدية على منافي الدخل •

ثانيا ... التصاعد في النظام الشريبي الإسلامي :

يدسم النظام الضريبي الاسلامي مشكلة تحديد ما يعتبر دخلا ومالا يعتبر ، فعندما وجدت صعوبة في هذا الخميريس فإن النظام يقرش الضربية على راس الحال والدخل معا بنسبة متخفضة وومحموعها هو الذي يعبر فعلا عن القدرة على الدقع وليس أحدهما فقط ١ أما إذا امكن تهديد الدخل دون اثارة مشكلة فان النظام يفرض الضرببة عسلى الدخل سواء الاجمالي أو الصافي وينسبة تعلوعلي النسبة السابقة بمقدار الضعف أو اربعة اشتعاف كما في الضريبة على الزروع والثمار على اجمالي الدخل أو منافية (١)

وتعتير ضربية الزكاة أهم انواع الايرادات في الاسلام وأغزرها حصيلة ، لذلك . تتوقف عشي هيكل الزكاة لنشاهد التصاعد رهي كما يلي:

١ - الثروة الصوائية :

ان سعر زكاة النعم سعر تصاعدى بالشرائح حيث يطبق على كل منها سعر معين اذا بلغيت النمناب ، ويرتفع بالانتقال من شريمة الى الفرى • فعلى سبيل المثال في زكاة الفتم يطبق التصاعب بالشرائح على النمو التالي •

اقل من ٤٠ رأس الأولى معقاء ، ومن ٤٠ الي ٢٠٠ واحدة ، ومن ١٣١ ألى ٢٠٠ اثنتان ومسن ۲۰۱ آلی ۲۰۰ ثلاث شیاء ۰

٧ - عروض التمارة :

حيث تقوم الاصول وتضاف الميها الايسرادات

(۱) د ، يوسف ابراهيم ۽ ربيع سبق ڏکره ۽ هن ٢ . ۲) براجع ق ذلك .

د . محبد شوقی الفلچري ، مرجع سبق ذکره ، ص ۸ه . (٣) ويرى أصحاب النضيلة الشيخ عبد الوهاب لهسلاف والشبخ محمد أبو زهرة والشبخ عبد الرحمن حسيسن ، في مطبوعات حلقة الدراسات الاجتماعية لجامعة الدول المربية في

و يؤخذ من الكل والمعمر نسبي مقدارة ٥ر٢٪ • وفي البحث السابق رأينا اختلاف الرأى في هـــــدا المرضوع

٣ ... الذهب والفضية (زكاة النقود) :

وذلك عندما تكون الاموال النقدية السيائلة المكتنزة بعيدة عن ابواب الاستثمار والسيبعر "/Y 30 , will

ع - العقول المدينة :

وتتراوح نسبة الزكاة ما بين ٥٪ ، ١٠٪ من دخل الاموال الثابئة كالاراضى الزراعية العقارات·· المستغلة والممانع والاسهم العدة للاستثمار ٠٠٠ الخ • وذلك بحسب ماذا كان الدخل بجهد او بغير جهد لقول الرسول عليه الصلاة والسلام (ما سقته السماء قفيه العشر وما ببقى بقرب فيه تصبيف العشر) وعليه يرى البعض (٢) أن زكاة دخل المماتع والفنادق تكون بواقم ٥٪ ، اما زكاة المقارات المؤجرة وأرباح الأصهم المستثمرة تنكون بواقع ١٠٪ باعتبارها بغير جهد ٠ على انه اذا كـــان الغرض من العقارات أو الأسهم هو التجسسارة والمضاربة فان الزكاة تكون بواقع ٥ر٢٪ مسن قيمة العقارات والأسهم لادخلها (٢) •

أما زكاة كسب العمل فيرى البعض (٤) انيكون بواقع ٥ر٢/قياسا على زكاة كسب التجــارة • ويرى آخرون(٥) أن تكون بواقم ٥٪، وحجتهم في ذلك أن الراي الأول لايستند الِّي القيـــاس المعميح أذ يغفل التفرقة الشرعية المبدئية بيسن زكاة راس المال المتداول وتكون بواقع ٥ر٣٪ من اصل رأس المال المذكور ، وبين زكاة دخل راس المال الثابت وتكون مابين ٥٪ و ١٠٪ من الدخيل بحسب ما اذا كان بجهد او يغير جهد ٠

٥ الشروة الزراعية:

- بالنسبة للثمار التي تحتاج الى عمل متصل وتروى بالآلات أو الماكينات شجد السعر ٥٪ على اجمالي الدخل • أما الثمار التي تمت سقايتهـــا

مؤتمرها المتعقد بدمشق فيديسمبر ١٩٥٧ انزكاة دهلالعقارات المستفلة هو بواقع ١٠ ٪ اذا عرف الصافي وبواقع ٥٪ اذ لسم یکن معرفته ،

(٤) د . يوسف القرضاوي ، فقة الزكاة ، ﴿ مؤسسسة الرسالة ببيروت) 1 الطبعة ٢ ، ١٣٩٧ هـ ١٩٧٧ ، ص ٢٢ .

٥) د . معبد شوقي الغنجرى ، برجم سبق ذكرة ، من

بدون كلفة أو انفاق على شراء المال وتجهيزه منجد السعر 1 // على صافى الدخل أذ يراعي في مرض الشريبة هنا مقدار الجهود والتكلفة المبدولة داخل النشاط المنوعي الواحد "

استنتاج الباحث:

١ - اتجاه الفكر المالي الدبيث الى التصاعد والتباين في سعر الضريبة كاسلوب بسائد الفترة على الدفع بما يحقق العدالة ، نجد أن الفكر الضريبي الاسلامي عمل من البداية :

بالتهاون: غنشاهد اسمارا بختلفة داخـــل الشماط النوعى الواحد بجمعه اختلاف الاموال › وذلك عندها راعى مقدار الجهة والنكلفة المذولة في تحصل الدخل الزراعي باستخدام الميكنة والوسائل الصناعة الحديثة ؛

- بالتصاعد : فنشاهد سعرا تصــاعديا بالشرائح في الدخل المتعلق بنشــــاط المثروة الحيوانية •

باللسبية : انشاه مسرا نسبيا على غالبية السعية عندي ، وإن كان المسر النسيي مقترة السعي المسيون النسيي مقترة بالمسرون الإمام المرافق المسلمين أو خصح مستول المعيشة و الإعباء من الدخيسات ولاوى المسلمينة و الإعباء من الدخيسات والمينات المسلمين أو المسلمين المسلمين أن المسامد سيكون مستقرا وبطيفاً ، وذلك على الماس أن المسام المسرونات على المفرقة على الشريحة والإلى بكون دائما صفراً !

لا – أن ألفكر ألمالى الإسلامي لم ياخذ بنظام الشريبة الموحدة والمطبق في الدول المتدبة > الما بنظام الضرائب المتعددة الممول به في مصر حاليا على أساس اختلاف الإموال واختلاف تبائه — واختلاف التكلفة والجهود المثولة في تحصيلها .

التوصيات : يومى الباحث بالتالى :

أولا عند أعادة صياغة تشريع الضرائب مستقبلا اللجوء لني أصول قواعد نظام المكسس المستقباء من بنايجه > وقا المربض الإستستقاء من بنايجه > وقا الماضر القريب لابد من اعادة النظر في نصوص مراد المنون الضرائب على الدخل وتصمييمه يصا

ثانيا - تضييق ابعاد التباينة الاسعار التصاعبية والعمول بها حاليا في قانون الضرائب على الدخل،

ونلك بجعله سعرا تصاعديا مستقرا محدودا مسع مصدر الدخل وبما يتمشى مع الفكر الاسلامي •

قالقًا - الابتاء على نظام الضرائب النوعيسة بغرض اسمار ضريبية حسب مصدد الدخصل ، لاختلاف الامرال ودرجة النماء ودرجة الجيس-والتكلف البنولة في تعصيل الدخل - وفي حالة الاصرار من جانب الدولة على تطبيق نظـــام-الضريبة المحدة يراعي بقدر الامكان الاعتبارات السابقة في تعديد اوعية الإيرادات الخاضعــة لهذه المخريية ،

وابعا - الارتقاء بعد الكفاف التي مستوى حسد الادني اللائق لميشة كل فرد على أن يشارك في تعديد بنود التكلفة الشرعية المكونة للحد الجديد لجنة علمية شرعية متخصصة •

خاصما سوضع حد واحد أدنى لائق للاعفاء ا اى حد كفاية واحد يستفاه به المول الضريبي وذلك بدر موجد حدين للاعاة ، أحدهما في الضريبة الفرعية والآخر للضريبة العامة على الدخسسل باعتبارها تتريح للضراب، النوعية ،

سالوسا حقييق دائرة التهرب المدييي عن طريق الاعلابالدموة الى جمهورالمبتم الضريبي المعين، بان الفحرية المبائزة جزء مسن الفرائض المالية المائزة في النظام المائي الاسلامي، ميث الفريضة ككل جزء منها ثابت بالقــــل أن والسنة ، والمبرء الثاني ثابت بالإجماع والجهاء، وإن الجزءين لاينابلها برادة الشمة قبل البولمة فحسب ، واشا بيانا إلى الي والمنافق برادة الشمة قبل الله تعلى ، أذ أن إداء هذه الفرائض لا يعير عن علاقة بين المؤد والدية قط وأنما هي الي جانب ذلك علاة بين القرد والدية قط وأنما هي الي

معايعا سريط الضربية بالزكاة وذلك بالسماح بقصم ما ينفع من الزكاة من اوعية الإيسرادات الخاضمة للضربية الثوعية وعدم قصرها على وعاء الضربية المامة على المحلل ·

المسراجسيع

القرآن الكريم
 ب - في الفقية

اً مالفقة على المذاهب الاربعة ، مطابع الشعب ٢ ما أبن عابدين (محمد أمين) ، متمة الخالق على البحر الرائق ، مطبوع بهامش البحر الرائق ، يعون تاريخ ،

" - آبن نجيم (ابراهيم زين الدين) ، البحر الرائق ، شرح كنز الدقائق ، الطبعـــة الاولى (الطبعة العلمية ، بدون تاريخ) .

ك سا السرخسي (ابو يكن محمد بن ابي سهل). المسوط ، مطبعة السعادة ، الطبعة الاولى ، سنة ١٣٧٤ هـ *

اللووى (ابو زكريا محى الدين) ، المهموع
 ادارة الطباعة المنبية ، قد ا بدون تاريخ .

آبو عبيد (القاسم بن سلام) ، الأموال ،
 ط ۲ ، مكتبة الكليات الازهرية ، سنة ١٩٩٨ .

٧ -- ك ' بوسف القرضاؤي ، فقه الزكاة .
 مؤسسة الرسالة ببيروت ، المطبعة ٢ ، ١٣٩٧ هـ/ ١٣٩٧

(ج) کتب علمیة

۱ حد ۱ ابراهیم بسوقی ایاظه : الاقتصیاد الاسلامی ومقوماته ومنهاچه ، مطابع دار الشعب ۱۹۷۶

الراهيم قواد احمد : الموارد الماليقي الاسلام ، الطبعة المالئة الاتملو المصرية ، القامرة / ١٩٧٧

٣ - أ • حسن الغرباوى : مبادىء الأصـــول العلمية للضرائب ، مطيعة المليجي الطبعة الأولى ، المحدد م ١٩٧٤ -

ع - د * شوقی اسماعیل شحاته : محاسبة زکاة
 الطبعة الإولى (القاهرة • مکتبة الإجلى (القاهرة • مکتبة الإجلى الصرية) • ۱۹۷۰

٥ - د ٠ عبد القاهر الراهيم حلمي : الماسية الشريبة ، دار التهضة العربية القاهرة ١٩٨٧ ٠

 ٦ - د ٠ عبد الكريم معادق بركات : دراسات في النظم الضريبية ، مؤسسة شباب الجامعـــة ، الاسكتدرية ، ١٩٧٥ .

٧ - ٤ ، عادل المياري : الضربية على الدخل العام ،

دراسة مقارنة ، مطابع مؤسسة الاهرام ۱۹۹۸ • ۸ مد - عوف محمود الكفرواي : سياسسسة الاحتفاد العامة فالاسلام مشررة شرار الماست

 ۸ - د * عوف محمود المقرواى : سياسسسة الانفاق العام في الاسلام ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكتدرية ، ۱۹۸۱ -

۹ ساد محمد شسسوقی الفتجری: الاسلام والضمان الاجتماعی ، دارثه قد للنش والتالیف ، الملكة العربية السعودیة ، ۱۹۸۰ ، ۱۰ ساد محمد الفتجری : الاسلام والمتكلة

الاقتصادية ، الانجاو المصرية القاهرة ، ١٩٧٨ • د دوريات وبموث وتقارير ومحاشرات - مجموعة اعداد مجلة التشريع المسلمالي

والضريبي "
- د " احمد ثابت عويضة ، الاسلام وضيسع الأسس الحديثة للضريبة ، الادارة العامة للثقافة الاسلامية ، ١٩٥٩ "

ه .. مُجِموعات قانونية قضائية :

- الاستاذ محمد بدران ، مجمسسوعة قوالين الضرائب في مصر ١٩٧١

مصلحة المضرائب ، محمسسوعة القوائين
 واللوائح التتنيئية الخاصة بالقائون رقم ١٤ أسئة
 ١٩٣٩ ، ١٩٧ ، ١٩٧ ، ١٩٨٠

والمراحم الاجتبية:

I — M Claude Gambier: Les Impôts en France: (frances: détudes et Junidingues francis) le febure, 1978-1979.

 Wilson & Cornichael: Income Tax Principites, 5th ed., London, 1963.

8



تغرب تغرب والمحاهات الموأة العاملة والمعاملة والموات الموات المو

اعداد/ د. سامسه مصمعه في البحث دي

مقعسة

يعتبر موضوع الراة المسسلملة من المقراهر الرئيسية التي تصافر على رستها خيراء مختلفون في مجالات متعددة وخاصة الغيراء السلوكيون واللفسيون لما يبين لهم من اهمية نوعية في هذه الدراسة لميتمعنا الذي يتطلق تصو التقدم والرضاء بضطي وإسعة .

فسد الضرورى اذا شئلا ان تقلساولموضوعا للمراة العاملة كدراسة بنبغى علينا ان شعده اهم المجالات التي لهسسا تأثير مباشر ذا فاعلية مؤلزة على الجمهور • وقتلف هذه المجالات وطبيعة العمسسال فيها اشتلافا كبيرا وقفا لاتواع العمسال المتنافة •

ويعتبر مجال الاعلام والتعريض مسن اهم المجالات التي تعمل بها المراة وخاصة بعد الطفرة الرائعة التي تجزئها في هسكين المجالين في السنوات الاخيرة - وقد عكس هلين المجالين مدى تطور المسراة المصرية العاملة والذي استتبعه بالثالي القسساء الضوء على مدى التقام الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمجلع خلال السسساوات الافهرة -

رَحِسَاح المُسراة المسلملة في هستين المبالين وكذا تادية دورها المبسوى في تشية المهتمع المبط يعا رمن قدرتها على تعية طاقاتها وجهودها وتصديد العهمسا واتباهائه إدنك من خلال مستوى تعليمها والمستوى الاقتصادى والاجتماعي فهسسا بالإضافة الى فئات عمرها • هذه المعرفة المبادة العميقة المشمسية اسستؤدى الى قديما بالإضافة المنامية المقادة والقدار •

مالذى يميز الدول المتقيمة من السدول المتخلفة لقضايا المراة العاملة هي ادرالاولي تملك صمورا واضحة للمراة ذات التماثير الماشير على الهمهور وعلى الانتاج اللائمة لا تملكها بوضوح " حيث أن المفسرة في القضم والتخلف نيس فرقا في درجة الاعداد الكبرة ولكنه فرقا في درجة الاجاز وهسو نبط العمل العصرى الناجح -

أهمية الدراسة

بتراءى لنا أن البوداية المتطقية لتنسسال اى موضوع جديد هر بيان أهدين وججهه رايطاده ، ويقدر أهدية للوضوع وججهه وإبعاده تسردار ضرورة النزام تلك البداية ليس باعتبارها مدخلا قصوب بل باعتبارها في القام الاول مبررا وتفسيرا للقاء مالنحت ،

وباستقراء تاريخ المراة المصرية العاملة وتتبعنا بالدراسة والتصليل للنمو المطرد لدورها نجد انها في الوقت الماضر تؤثر تأثيراً لا يمكن تجاهله في دفع مدلة الانتاء عالته

دفع عجلة الانتاج والتقدم

هذه الطفرة الرائمة ترجم الى كفالة الدولـة للمراة في مدال للمحمول على المعل الشريـف الذي يتناسب مع مؤهلاتها وطبيعتها وقد اكـــت فينانين الدولة الاهمية البالغة لدور المراة الماحلة ألم في المجتمع وضرورة الماقة المحمد على المختلط وأن تقدم الدولة يزداد اذا شاركت المراة في المجتمع المحمدية والمجتمع المسابعية بينانيا المناسبة وكان تقدمة هذا أن تزايد الهبال المنساء عـلم.

الدخول في سوق العمل وتنرع أوجه النشاط التي تعمل بها ، وتشير بيلنات لحصاء التســـرة المائة في ابريسل ١٩٦١ العاملة في ابريسل ١٩٦١ في ابريسا ١٩٦١ منة قد العاملة في ١٩١١ في ١٩١٦ منة قد مايز ١٩١٧ عتى باحث ١٩١١ الفسسا اي بزيادة منزيادة منزية قديم المائة المائ

وقد كانت السمة المديزة لاشتغال الاناث في النظاع المدكومي هو وجود نسبة يعدار في منظم المستحية وغامسية لمنظم الاعتجاز والمعتبة وغامسية المعتبدي وهم من أهم القطاعات التي لها صلـة بالجمهور والتي تؤثيرا عباشرا مسواءكان التبرا فكريا أو اسلوبا عمليا أو اتجاهات وأواء ووقيم .

لَذُلك كان لزاما على المشتغلين بعجال العلــوم السلوكية والانسانية دراسة قيم والتجاهـــــات

الاناث بقطاع الاعلام وقطاع الخدمات الممحية باعتبارهما احدى المركات الاساسية لسلوكهن وتصرفاتهن المؤثرة على معظم العمليات المقلبة والتى تؤثر بدورها على المجتمع المحيط بهنوالذى يتعاملن معهن ومدى تغير هذه القيم وهـــــده الاتجاهات بتغير السمسن الذي يعتبر من أبرز المتغيرات الاساسية التي تلعب دورا هـاما في امتصاص القيم والاتجاهات وكيفية التشبع بهمما وقد اشارت الدراسات ان عامل السن له دور فعال في تغير الاراء والمعتقدات التي هي اســـاس الاتجاهات والقيم ، فالشخصية هي المنواة التي تلتف حولها كل من القيم والاتجاهات والمعتقب دات وبأختلاف (7) (1/1) الشخصية تختلف اساليب التفكير واسساليب الماملة التي تؤثر على المجمهور بطرق اما سلبية ار ايجابية ٠

كما أشارات الاحصاءات أن مجتمع العاملات في الحكومة مجتمع صغير السن بشكل عمــــام عيث يبلغ مترسط عمر العاملات حوالي ٢٨ سنة فقط ٠

رسمهم هذه الدراسة ليضا في انارة الطريق الما المنتمع المحرى للتعرف على دعن تغير هذه القيم وهذه الاتجاهات لهائين الفقتين بتقسير المسترى الاقتصادي "فقد المسارت المبودة الى ان القيم وهذه الاتجاهات تتنيسر بتغير المسترى الاقتصادي والاجتماعي في بعض بقير المسترى الاقتصادي والاجتماعي في بعض القرائدي ادى الله المعية القاء الفسوء على هذا المتعرد الذى من شائه وزدى بالتالي للي اختساد الانماط المسلوكية المؤترة بدروها على الانسراد

ده ذا بالاضافة الى رسم صورة واضعة هـــن دع ويم واتجاهات العاملات ذات الصلة بالجمهور بتغير مستوى التعليم الذي يعتبر الصحد التغيرات ذات التأثير البالغ فيما يصعر عـــسن الانسان من لفكار والذي كان له دور فعــال في تجاوب الراة مع متطلبات العمل والتقاعل مصبه فوصلت الى ما وصلت اليه من دور هام تزديه في المجتمع وكيان راسخ يتقدم مع الزمن .

الميطين يهن ٠

فقد كان للتطور الذي حدث في تعليم الاناث الثره الراضع في تزايد عسدد الشسستفلات في

الحكومة فيلغت نسبة الزيادة من عام ١٩٥٤ الى ١٩٦٦ ما يقرب من ٧٧٤٪ ٠

كما الذارت البيانات الى ان نسبة الامبين ببن الساء العاملات بلغت 50% مسام 1977 ثم النساء العاملات بلغت 50% عام 1971 ثم وجدير بالذكر المراة المحرية العاملة التي تحملونهات قد تزايد عددها بشكل واضح ووصل نمسية بلا 70% واللاتي يحمل مؤهل القل من المؤوسط عسام 1971 المؤوسة المؤسسة مؤهل المؤسسة مؤهلات متوسطةوقوق المؤسسة 1971 مرة 70% المؤسسة 1971 مرة 70% المؤسسة الم

رتمتير هذه الدراسة بحرا الى حد كبير ققد.
النبت دراسات للقيم والاتجامات ولكنها جيهما
المتناول بشكل حاصره دراسة للراة العاملة ذات
المتناول بشكل حاصره دراسة للراة العاملة ذات
يتغير السنن والمستوى الاقتصادي والاجتمادي
يتغير السمتوى الاقتصادي والاجتمادي
وترجع اهمية هذه الدراسة الى اهمية الطاهرة
الدروسة من جانب واهمية المجتمع الذى تتفاعل
الدروسة من جانب واهمية المجتمع الذى تتفاعل
للمرضلة على هجم العاملات وخاصة اللائن
لين طلاة عليهميور رهدى تأثيروما عليه يتضمح
لين طلاة بالمجهور رهدى تأثيروما عليه يتضمح
للإن طلاة لللصورة للتناول هذه الدراسة ،

وبذا تبین أن تحدید خصرائص هاتین الفنتین اسبع أمر أواجها لكی تندی الطریق اســـام المسؤلین للاستمانة بهن بشكل اكثر فاعلیة وناد برسم صورة واضحة لدی تغیر قیمهن واتجاهاتهن بتنبر اعمارهن والمستوی الاقتصادی الاجتماعی وذا مستوی تعلیمن والکشف عن مدی التباین بینبن .

تعديد الشكلة

مما تقدم تبين لنا أن موضوع البحث جــــدير بالدراسة وقد القضع لنا ذلك من خلال الجتــــع النابع منه عينة الدراسة ومدى تفاعلهم مـــــع الجمهور المديط بهن وهن العاملات بومســــائل الإعلام والعاملات بمجال التحريض -

ويمكن تحديد مشكلة البحث في النقاط التالية :-

 ١ ـ هل هناك اختلاف في ترتيب القيم بين العاملات ذات الإعمار المنتلفة في مهال الإعمام ،
 ٢ ـ هل هناك اختلاف في ترتيب القيم بين العاملات ذات المستويات الاقتصادية الاجتماعية المنظفة في مجال الإعلام .

٣ -- هل هناك اختلاف في ترتيب القيم بين الماملات ذات الستويات التعليمية المغتلفة في محال التعريض *

3 - هل هناك تباين بين مجموعات المأمـــلات
 في مجال الاعلام ذات مستويات الاعمار المختلفة
 للاتجاهات الاجتماعية

 ه هل هناك تباين بين مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات المستويات الاقتصــادية الاجتماعية المختلفة للاتجاهات الاجتماعية .

٦ عل هناك اختلاف للأتجاهات الاجتماعية
 بين مجموعتى المرضات ذات المؤهل المسللي
 والمؤهل المتوسط •

ولا يقسد هذا من البحث ان يفهم من منسوانه وهو : تغير قيم وانتهاهات الراة المساملة بثغير وهو : تغير التعامل والمستوى الانتمسادي الاجتماعي ؛ ان البحث يتناول دراممستهم جميم القيم والاتهاءات بالمعنى السابق تحديسده لمثل هذا الامر يتمذن القيام به علي باحث واحمد علي عديد من المراسات والى تكافسر جهود عدد من الباحثين ذلك ان القيم والاتهاهات بخيرة من المنتطيع واحد دراستهسابكة ولا يستطيع واحد دراستهسابخورد ،

فروش اليعث

يتمثل فلهدف الاساسي للدراسة المسالية في معرفة مدى تقدير قيم واتجاهات الراة المعاملة في معمل الاعلام ومجال القدريش بقدير السحسين و والمستوى الاقتصادي الاجتماعي ومستوى التعليم وطبيقا لمعينة البحث ومتقيراته يمكن تحديد فروض للبحث في المقاط الاثنية:

القرض الأول :

ان ثمة اختلافا بين مجموعات العامسات في مجال الاعلام ذات الاعمار المختلفة لُمو ترتيسسب القيم •

الفرض الثاني:

ان ثمة اختلافا بين مجموعات العامسلات في مجال الاعلام ثات المستوى الاقتصادى الاجتماعي المختلف في مجال الاعلام نحو ترتيب القيم •



القرض الثالث :

ان ثمة اختلافا بين العاملات في مجـــــال التعريض ذات مستوى التعليم المختلف نصو ترتيب القيم •

القرش الرابع:

ان ثمة تباينا بين مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات الاعمار المختلفة نحو الاتجـــاهات الاجتماعية •

الفرض المأمس:

ان ثمة تبايتا بين مجموعات الماملات في مجال الاعلام ذات المستوى الاقتصادي الاجتماعي المختلف ثمو الاتجامات الاجتماعية *

القرش السادس :

ان ثمة فروقا بين مجموعتى المرهسسات ذات المؤهل العالى والمؤهل المتوسط نمو الاتجاهسات الاجتماعية •

القاهيم الاجرائية

لتحدد المهمة الاولى للباحث الذى يقويدراسة فلطورة الملاقة بين جعفى المتقيرات في قدرته علي فلطورة الملاقة بين جعفى المتقيرات التحديد الما المتحديد ليس غقط في مجرد التحديد وابا المسافقة في توجبه وارشاد البحث المزيح اجراؤه فالهدف الاسامي كما يقول كارناب هو احلال المسسوفة محل المفورض و

ولّذا ينبقن علبنا ان تقوم بتعريف المماتنفيرات التي سوف تستخدمها في هذا البحث تعريفــــا اجرائيا حلى يتيسر ادراك المقصود منها علـــد استدامها

أولا: اللهم هي مجموع الاتجاهات التي كونها الذيد في الواقف الاجتماعية فتحدد له اهداغه في الحياة من خلال سلوكه اللفظي أو العملي والتي تبدأ بالقبول وتنتهي بالرفض .

ثانيا: الاتجاهات هو راى الشخص الراهــــن ازاء القضايا بناء على معتقدات وخررات مكسية وهذا الراى ياخذ شكل الموافقة والرفض ذلك من خلال السلوك اللفظى او العملى

ثالثا: العـــاملات بهجـــال التمريض وهم المرضات القائمات على راحة ومساعدة وعـــلاج المرضى بمستشفيات المكومة وهم فئتان: المرضى بمستشفيات المكومة وهم فئتان:

ب _ فئة ذات مستوى تعليم متوسط •

روها: العاملات بمبال الإعلام وهن المررات يدور الصحف والبلات أو مقدمات برامسيج جداهرية بالاناعة والتبسيخيون أو مذرجات أو مساعدات مضرجات أو مقدمة برامسيج أو مساعدات معدت علي أن يكون عملهن له صيلة مباشرة بالجديهور

أولا _ عيثة اليمث

تم التيام بدراسية مسحية لجسالات البحث في يعض دور المسعف والاذاعة والتليفزيون وبعض الستشفيات المكومية وذلك على مستوى القاهرة فقط وكان الهدف عن هذه الدراسة المبدئية :

معطودان الهدف من هذه الدراسة المبدئية : ١ - تحديد المجالات التي تعمل بها المراة والتي

لها صلة بالجمهور . ٢ - معرفة مدى تقبل الراة العاملة في هسده

3 - تعديد عدد الاناث العاملات في هذه المجالات

 انفوصل الى البيانات والتى تفص تلك المعاملات وذلك لتثبيت المتغيرات المتداخلة بواسطة استمارة المستوى الاقتصادى الاجتماعى •

تحديد عيثة البحث

اهتمت الباحثة باختيار عينة البحث تعشهها المجموعات الثمانية ، وتتكون عينة البحث بواقع خمسان انثى لكل مجموعة وهي :

أولاً: المجموعة الاولى والثانية والثالثة مسن العاملات بوسائل الاعلام ذات ثلاثة مستريات من الاعمار المختلفة:

المحموعة الأولى من ٢٥ - ٢٥ عاما الحموعة الثانية من ٣٦ _ 60 عاما المدموعة الثالثة من ٤٦ _ ٥٥ عاما

قائنا : الممرعة الرابعة والخامسة والسادسة العاملات بوسائل الاعلام ذات ثلاثة مسسيتوبات التصادية أجتماعية مختلفة : المجنوعة الرابعة ذات المعتوى الاقل مسمن

الجموعة الخامسة ذات الستوى التوسط . المجموعة السادسة ذات المستوى فوق التوسط:

قالتًا: المعوعة السابعة والثامنة من المرضات ذات مستوى التعليم المختلف: المجموعة السابعة ذات مؤهل عال • الجموعة الثامنة ذات مؤهل متوسيط

الشروط التي روعيت في تطابق المجموعات أولا: مجال العمل:

روعى عند اختيار العينات الفرعيبة التي في مجال الاعلام ان يكونوا من الذين يقسمون باعمال لها اتصال مباشر بالجمهور وهن جميعا حاصلات على مؤهل عال ٠

جسدول (١) يوضع توزيع أفراد مجموعات ١ ٥ ٢ ٥ ٣ من حيث مجال العمل

مجموعة ٣	بجبوعة٢	مجموعة ا	مجال المبـــل
٥٠	٥.		محررات بالصحف والمجلات ومقد مسات يرامج ومخرجات ومساعد ات مخرجسات ومعد ات برامج ومساعد ات معسسدات

جـدول (٢) يوضح توزيع افراد مجموعتى ٤٥٥ أ ٢ من حيث مجال العمل

بجبوعة ٦	مجبوعةه	بجبوعة }	مجال العبسل
0.	0.	0+	محررات بالصحف والمجلات ومقد مات برامج ومخرجات ومساعدات مخرجات ومعدات برامج ومساعدات معسدات

جــــدول (٣) يوضح توزيع افراد مجموعة ٢ و ٨ (المعرضات من حيث مجال العمل

المسدد	وجــــال العبـــل	
٥.	ببرضات حاملات على بؤهل عالى ٠٠٠٠٠٠٠٠	
٥٠	سرضات حاصلاتعلىمؤهل متوسط ٠٠٠٠٠٠	

ثانيا: من حيث فئات السن:

جدول (٤) يوضح توزيع افراد مجموعة (٦٥ ٣ تبما لفثات السن

مجموعة ٣	مجموعة ٢	1 \$29.24	السين
	_	٥.	To _ To
_	٥٠	_	E0 _ TT
	-	-	°° – {1

ثالثا: من حيث المستوى الاقتصادي الاجتماعي:

جدول (ه) یوضع توزیع افراد مجبوعة ۶ و ۱ من حیث البستوی الاقتصاد ی والاجتماعــــــــی

مجموعة ٢	مجبوعة ٥	مجموعة ٤	المستحدوي
_	_	0 •	أقل منالمتوسط
-	۰۰	-	بتوسيسط
٥٠	_		فوق المتوسيط

اما مجموعة ١ ، ٢ ، ٢ فقد روعي عند انتقائها القيام بعملية مضاهاه بينهم من حيث فتــــات الستويات الاقتصادية الاجتماعية

وكذلك بالنسبة لمجموعة ٧ و ٨ فقد روعي ايضا لقنام بعملية مضاهاه بينهم من حيث فسيات الستويات الاقتصادية الاجتماعية .

أدوات العجث

ان المهمة الرئيسية في هذا البحث هي دراسة تفبر قيم واتجاهات المرأة العاملة يتغير المسسن والسترى الاقتصادي الاجتماعي ومستوى التعليم أى نريد أن نكشف عن مدى الاتفاق والاختلاف بين المعوعات المثلة للاعمار المختلفة نحو القيم وكذا نعو الانجاهات كما نهدف الى ترضيح مدى الاتفاق والاغتلاف بين المجموعات المثلة للمسيتويات الاقتصادية الاجتماعية المقتلفة نحو ترتيب القيم والاتجاهات الاجتماعية كما ، وأخررا بيان مدى الفرق بين المجموعتين المثلين لسمتويات التعليم

المفتلفة لكل من القيم والاتجاهات • ولذا تم انتقاء انسب الادوات لدراسة هــــده

المشكلة كما تم اعداد مقياس لقياس المسسسترى الاقتصادى الاجتماعي

ويتبغى عليت___ا ان تشير الآن الى القابيس الستخدمة في هذا البحث فقد تم استخدام ثلاث أ مقاييس : ــ

١ _ مقياس الاتجاهات الاجتماعية وهو يشمل : ١٠ مقاييس قرعية للاتجاهات :

> الاتجاه ثمو المجتمع الاتحاد ثمو الدراسة الاتجاه نحو الرعاية الطبية الاتجاه نحو العمييل الاتجاه نحو الجانب السناسي الاقتصادي الاتجاه تحسبو ألدين الاتجاء أحو واحبات وحقوق الزوج الاتجاه نحو رعاية الاطفيال الاتجاه تحو عمسل الراة الاتجاه نحو حربة المسراة

ويحون هذا المقياس ٨٣ عبارة وكل مقيماس فرعى له درجة خامعة يقيس اتجاهات الافـراد شعو بعض الجوانب الاجتماعية التى تتمثل أسده المرضوعات والقضايا • ولقد أعدت هذا القياس

الباحثة كما انه تم عمل صدق وثبات له ، وقسد

تم استخدام طريقة ليكرت والتي في ضوئها تم اعداده

٢ ـ مقياس ترتيب القيم اعداد وتقنين سمميد عبد العال وقد قام بتعديل صورة مقياس البورت فرثون ليندزي على البيئة الصرية في صورة جديدة تناسب فهم وطبيعة المجتمع المصرى كما انها تناسب اعضاء عينة البحث الحالي (٤)

ويشمل المقياس المقاييس الفرعية التالية :

١ - القدمة التقاربة

٧ ـ القعمة الجمالية

٣ .. القيمية الاقتصادية

عُ _ القيمية السيباسية

٥ _ القيمة الاجتماعية

" القيمة البعثية •

٣ -- استمارة الحالة الإجتماعية الاقتصادية للأسرة اعداد وتقديم الباحثة ،

ورهور مشمل فقرتين ا

1 - المستوى الإجتماعي ٠ ب ـ المستوى الاقتصادى وهو تلاثة مستويات اقل من المتوسط او فوق المتوسط •

وقد قننت على فئات متعددة من المجتمع المعرى وثم استخدامه على عينة البحث المالي وفيما يلى نموذج لاستمارة الحالة الاجتماعية الاقتصادية للاسرة •

استمارة المالة الاجتماعية والاقتصبادية للأسرة اولا: الكائة الاجتماعية:

 ١ ــ المركز الوظيفي أو المهنى الأساسي للزوج • المؤهل الدراسي للزوج المراكز الوظيفية أو الاجتماعية أو الادبية الاضافية

٢ _ المركز الوظيفي أو المهنى الاساسي للزوجة • المؤهل الدراسي للزوجة ٠ المراكز الوظيفية أو الادبية أو الاجتمى عية

الاضافية للزوجة ٠

٣ ـ نوع تعلم الأبناء حكومي عام .. مهني .. عربى بمصروفات _ لغات بمصروف ...ات تعليم بالخارج

 أماكن قضاء وقت الفراغ – المنزل – المقهى ے المنادی ۔ مسرح او سینما فنادق کبری ·

ثانيا: المبتوى الاقتصادى:

 ١ الرتب الشهري للزوج • قيمة الممأدر الاضافية لدخل الزوج ان وجد .

٢ ـ المرتب الشهري للزوحة ٠

قيمة المسساس الاضسافية لدخل الزوجة ان وجد ٠

٢ ــ لجمالي دخل الأسرة الشهري ٠

£ - عدد افرآد الاسرة التي تعولهم •

٥ - الحي الذي تقطن فيه ٠

٦ ــنوع السكن ٠ ٧ - قدمة الايجار أو المواثد ٠

۸ → أنواع السيارات التي تستخدم •

٩ _ الأدوات الكهربية التي تستخدم ٠

١٠ س المتوسط الشهري لمصروفات مسدراس

١١ - كيفية قضاء الأجازة السنوبة للأسرة ٠ ١٢ - أجمالي مصروف الأسرة الشهري ٠

أسلوب المالجة الاحصائية

لقد تحددت الإساليب الاحصائية المستخدية في هذم الدراسات وققا للاعتبى ارات التي روعيت وهي : أدوات البحث المستخدم كذلك غاعلية هذه الاساليب في المتحقق من صحة أمروض البحث .

وجدير بالذكر أن البيائات تم تقريفها يدويا واعد لها جداول خاصة تم نيها اعطساء كود معين لكل متغير ثم أدخلت الحاسب الآلي (الكومبيوس) حيث استخرجت النتائج ونقا للمعالحات الاحصائيسية المناسبة وفيما يلى خطة التحليلات الاحصائية . صبمت خطة التحليلات ونئا للاعتبارات السابئة ولمعالجة كل فرض من فروض البحث على حدة تم

أولا - بالنسبة للغرض الاول والثاني والثالث :

اتخاذ الخطوات الآتية :

ترتيب تيم المجموعات الثمانية كل مجموعة على حدة على النحو التالي :

أ ــ ترتيب قيم مجموعات العاملات في مجـــال الاعلام ذات الاعمار المختلفة كل مجموعة عملى

ب حد ترتب قيم محموعات العاملات في مدال

الاعلام ذات المستويات الاقتصادية الاهتماميية المختلفة كل مجموعة على حدة } ، ٥ ، ٢ .

ج - ترتيب قيم مجموعتي المرضات ذات الؤهل العالى والؤهل ألتوسط كل مجموعة على حبيده

قانيا : بالنسبة للقرض الرابع والخامس

حساب تحليل التباين بين الجموعات الآتية نحو المقاييس الفرعية لمقياس الاتجاهات الاجتماعية : أ - المعمومات الثلاث العاملات في محسسال الاعلام ١ ، ٢ ، ٣ ذات الاعمار المختلفة •

ب - المجموعات الثلاث العاملات في مجـــال الاعلام ٤ ، ٥ ، ١ ذات الستويات الاقتصىسادية الاجتمأعية ٠

ثالثا : بالنسبة للفرض السادس :

أستخدام اختيار ه ت ه لجموعتي المرضيات ذات التمليم العالى والتعليم المتوسعط نحو الاتجاهات الاجتماعية ٧ ، ٨ ٠

اولا: نتائج الدراسة

سوف نقدم فيما يلى نتائج البحث دون التعرض لتفسير أي منهما أو مناقشتها وقد لملت علينا قروض الدراسة التي التزمنا بها ان نتناول عرض هذه المالجات للمعطيات ترتيب القيم كمرهلسة أولى ثم تعليل التباين كمرحلة ثانية واختبارات ه ت ، كمرحلة ثالثة ٠

وعند هذه الخطوة يمكننا البدء في اختيسار فروض البحث وذلك بمرض المنتائج المخاصة بكل قرض على حده ٠

تنانج الفرض الاول

مؤدى القرض الاول

ان ثمة اختلافا بين مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات الاعماد المختلفة نحو ترتيسب

والجسسداول رقم ٦ ، ٧ ، ٨ التالية توضع

ترتيب قيم المجموعات الثلاث الأولى والثانية والثالثة بوساش الاعلام *

(/) ((/) ((/) ((/) ((/)) ((/

اما المهموعة الثانية فقد اوضع الجدول رقم (٧) ان القيمة الاولى هي الاجتماعية ويليهسسا الجمالية ثم النظرية ثم الاقتصادية ثم المسياسية ثم الدنية :

وفى الجدول رقم (^) تبين أن الجموعة الثالثة كانت القيمة الجمالية لها هى الأولى يليهــــــا القيمة الاجتماعية ثم النظرية ثم الدينية ثم السياسية ثم الاقتصادية •

نتائج المفرخس الثانى

مؤدى القرش الثاني

ان شمة اختلاف بين مجموعات العامسلات في مجال الاعلام ذات السترى الاقتصادي الاجتماعي مجال الاعلام نصوت ترتيب القيم و فيما يلام المتعلق على مجال الاعلام نحو ترتيب القيم و فيما يلى نقدم عرض للتائج اداء افرالمجموعات العاملات بوسائل الاعلام للتحقق من صحصسة للوض .

.والجداول رقم (٩) و (١٠) و (١١) توضيح نتائج المجموعات ذات المستوى الاقتصيادي الاجتماعي المختلف نعو ترتيب القيم •

أرضحت تتابع ترتيب ليم الميويات الشسلات

4 ، م ، ١ المختلفات في الستويات الاتصادية
الاجتماعية أن هناك المتحسطية
الاجتماعية أن هناك المتحسطية
قد تبين من الميدول رقم (١) أن الميموسط
دات السنوى الاقتصادي الاجتماعي الأقل من
المترسطة كانت اللهمة الدينة هي الاولى ليابها القيمة
الاتصادية ثم الاجتماعية ثم الجمالية ثم النظرية
ثمانيا السياسية أما المجموعة المخاصسة وهي
ثين أن القيمة الاجتماعية هي الأولى يليهسسا
ثين أن القيمة الاجتماعية هي الأولى يليهسسا
الاتصادية خم الجمالية ثم الدينية ثم النظرية
راخيرا السياسية أم الدينية ثم النظرية

رفى المعرعة السانسة ذات الستوى الاقتصادى الاجتماعي فوق المترسط ارهبحت ترتيب القيم ان

جمد ول رقم (٦) یوضع ترتیب قیم مجموعة رقم (١) دات الاعمار ما ہیں ۲۵ __ ۲۵ عامیکا

متوسط الدرجسات	القِسم بالترتيسب
44/14	التيمسة الاجتماعيسسة
٣٣ر ١٥	القيسسة الجماليسسة
1-1-1	القيمسة الاقتصاديسة
16,777	قسسي اغتاا قسسيقا
١٣,٧٣	القيمسمة الدينيسسمة
14744	الةيسسة السياسيسسة

جد ول رقسسم (۲) یومن ترتیب قیم مجموعة رقم (۲) ذات الاعبار ما بین ۲۹سه ۴ عاما

	Als See As 125 Ch
متوسط الدرجات	القصيم بالترتيسب
۲ مر ۱۸	الة يمسة الاجتباعيسة
ه ۱۲ ۱۲۱	القيمسة الجماليسسة
۱۱ره۱	النام المالي
۵۳٫۲۵	القيسة الاقتصاديسة
١١ر١٣	القيسمة السياسيسة
٨٣,٢١	التيبية الدينيية

جــد ول رقــم (۸) یوننع ترتیب قیم مجموعة رقم (۳) دات الاعبار مابین ۴۲ــه ۵ عاما

القسيم بالترثيسب
القيدة الجماليدة
القيمسة الاجتماعيك
القيسسة النظريسية
القيبسة الدينيسمة
القيمسة السياحيسة
الغيمسة الدينيسة

جسمدول رقم (٩)

يون، ترتيب تيم مجموعة رقم (٤) وأت المستوى الاقتصادي الاجتماعيين الأقياب التسيط

	, 0.0
شرسال الدرجات	القسيم بالترتيب
۲۴٫۷۱	الدينيــــــة
۲۰٫۲۱	الاقتصاد يسسسة
10,01	الاجتماميــــــة الحمالـــــــــة
17,71	الناريــــــــــــة
17,77	الدياسيمسمة

جــدول رقم (۱۰)

يوضع ترتيب قيم مجموعة رقم (٥) ذات المستوى الاقتصادي الاجتماعي

متوسط الدرجسات	القيم بالترثيب
۸۶٫۸۱	الاجتماء يسمسة
١٥ و ١٧	الاقتماديــــــة
13,01	الجمالي
17,77	الدينيـــــــــــــــــــــــــــــــــــ
17,71	الناريسيسي انناا
11,11	البيابيـــة
1	

جمعدول رقم (۱۱)

يوضع ترتيب ثيم مجموعة رقم (٦) دُاتُ البستوى الاقتصاد ي الاجتماعي فسيوق البتوسيط

متوسط الدرجسات	القيم بالترتيب
٦١ر١١	الاقتصاديـــــة
۳۳ر۱۲	الاجتماعيـــــة
۱۰ر ۱۲	الجاليـــــة
۱۳٫۲۲	النظريـــــة
۱۲٫۲۶	السياسيسسة
11,18	ا الدينيــــة

القيمة الاولى هي الاقتصادية بليها الاجتماعية ثم الجمالية أن السياسية وتغيرا البينية

تتأشسج القرض الثالث

مؤدى القيدش آلثالث

ان ثمة اختلافات بين العاملات في مجسسال التمريض ذات مستوى التعليم المختلف نصمصور ترتيب القيم ٠

وفيما يلي هرض نتائج مجموعة المرضحات ذات الؤهل العالي وذات الؤهل الترسط مسسو ترتيب القيم

والجدول رائم (۱۲) ، (۱۲) يرشيع يجــــالاء متوسط درجات افراد الجموعتين نمو المقاييس الفرعية لقياس ترتيب القيم

مُلِلةَ : نَتَانُج محموعتي المرضات دَاتَ المُوعل العالى ودات ألؤمل المتوسط نحو ترتيب القيم :

أوضعت نتائج الجدولين السابلين ١٧ و ١٣ ان هذاك أختلافا في ترتيب القيم للمجموعتين فقد تبين من الجدول (١٢) للمعرضات ذات المؤهل الاقتصادية ثم الاجتماعية ثم السياسسية ثم الممالية ثم النظرية ٠

أما مجموعة المرضات ذات الرهل التوسيط فقد تبين من الجدول رقم (١٣) أن القيمة الاولى هي الدينية ثم الاجتماعية ثم الاقتصب ادية ثم السياسية النظرية وأخبرا الجمالية

تتاثج الفسرض الرابع

مؤدى القسسوش الرابع

ان ثمة تباينا بين مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات الاعمار الختلفة نحو الاتجسماهات الاجتماعية

وقد قمنا باستخلاص نتائج تبابن الحموعيات الثلاث ١ ، ٢ ، ٢ نمو مقياس الاتجاهـــات الاجتماعية وقد أوضعت قبمة ء ف ء أن هنياك دلالة احصائية بين المبعوعات نصبيب بعض المقابيس وإن البعض الآخر ليس له دلالة احصائية • وفيما يلى عرض لنتادئ المجموعات الثلاث على

جسدول رقم (١٢) يوضع ترثيب قيم مجموعة رقم (٧) للمبرضات ذات المؤهل العالى

متوسط الدرجات	القسيم بالترثيسي
۹۸ ر ۱۸	الة بــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
۲۵٫۵۱	القيمسة الاقتسادية
11,11	القيمسة الاجتماعيمة
16,01	الة يمسمة السياسيسة
17,77	النيسة الجاليسة
74, 71	القيمسة النذاريسة
1	{

جىسە ول رقم (۱۳) يوضع ئرتىپ ۋېم مجموعة رقم (۸) للمعرضات دات المؤهل المتوسط

متوسط الدرجات	القيم بالترتيب
۸۰٫۱۲	القيبــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
۲ هر ۱۲	القيسية الاجتماعية
11,**	الغيسسة الاقتصادية
17,77	القيسسة السيأسيسة
11,11	التيسية النظريسة
۲۰٫۰۲	القيمسة الجماليسية

النحو التالي :

أولا: نتائج الجموعات التي اشارت فيهسسا قيمة ، ف ، بعدم دلالتها ·

ثانيا : نتائج المجموعات التي اشارت فيها قيمة و ف ، بان لها دلالة احصائية ،

قَالَمْ: نَتَاتُج المِموعات التي استخدم فيهسسا اختبار « ت » لمرفة مدى الفروق بين المجموعات التي ارضحت فيها قيمة « ف » دلالتها *

أولا : تتاثيج المجموعات الثلاث التي أشسارت أن قيمة « ف » ليس لها دلالة نحو بعض المقاييس الفزعية لمقياس الاتجاهات الاجتماعية •

بينهمسا غير جوهرية ،

مستوى الدلالة:

مند مستوی ۰۰ ر = ۲۰۲۳ عند مستوی ۰۱ ر = ۸۷ر

مستوى الرحد المرادة النيا: نتائج المجموعات الثلاث التي اشارت قيمة : ف ه دالة واستنبع ذلك استخدام اختيار حت » المتعرف على مدى الفروق بين كلمجموعة من المجموعات الثلاث ؟ ، ٥ ، ٢ *

ومن الجدول رقم (١٦) تبين لذا أن هناك فروقا جوهرية عند مسترى ١٠ ربين للمجومة الاركي والمجموعة الثانية لصالح المجرعة الاركاس أما عن لبية حته بين المجموحية الإركي والثالثة والمجموعة الثانية والثالثة تبين انها غير دالة معا يفيد أن هناك تقارب بين درجات هاتين المجموعتين ضو المقياس -

أوضعت تتاثي الهدول رقم (۱۷) أن قيسة في « في « داء عدالة عند مستوى ا * و و معا يليد بسان هناك فروقاً جرهريا بين بعض الهموعات . وياستخدام اختيار حته بالهبول (السيم (۱۸) مناك فروقاً جرهرية بين الهموعة الإران و الثانية لهمائ المهموعة الإران و الثانية الهمائ المهموعة الإران من المعافرة المعافرة المهموعة الإران من المبان المعافرة المهموعة الإران من المبانية بين المبوعة الإران و الثانية بين المبانية المهموعة الإران من المبانية بين المبانية المهموعة الإران من المبانية المهموعة الإران من المبانية المهموعة الإران المبانية بين المبانية المهموعة الإران المبانية المبانية المهموعة الإران المبانية ا



جدول رقم (۱۲۰)

يوضع قيمة " في " باستخدام تحليل التبايين لد رجات المجوعسات الثلاث (م ۲ م ۲ على مقياس توبيب الاتجاهات الاجتماعيسيم التي إيضحت إن قيمة في غير دالسيس

مستوى الد لاله	ئپڌ " ن	التياين الكلى	التباين داخل المجموعات	التباين بين المجارعات	الناييــــــــــــــــــــــــــــــــــ
غير د اله	1,08	۲, ٤٢	٤, ٣١	٦, ٢٢	تحو المجتمسمع
56 64	100	١٠١٥	0,01	۲, ۲۸	تحو الدرأسسية
64 66	*,77	1, 1 1	1, 10	-, 11	نحو الرثايد الطبيد
66 66	۶۵,۰	٧, ٤٨	Y, 0 T	٤, • ٣	نحر العمـــال
64 64	۲, ۸۹	5,11	£, A.Y	18,+7	نحو الديــــــن
66 66	1, 48	17, 51	17,50	77,77	السياس الاقتصادي

جدول رقسم (۱۵) يوضح قيمة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجـــات المجموعات الثلاث ٢٥٢٥١ تحو دعاية الاطفــــــال

1	مستوىالد لال	قيمة ف	التباين الكلى	التباين د اخل المجموعــــات	التباين بين المحبوعــات	المتيساس
	د ال عنسد ستوی ۱ مر	۸۰ر۴	۲۷۲۱	1 ,711	۲۸۲۲	رعاية الاطفال

جدول رتم (١٦)

يوضع متوسطات درجات المجموعات الثلاث وقيمة ت وستوى الدلالة للفروق من كل مجموعة بن المجموعات الثلاث 1 ه 7 ه 7 نحو رعاية الاطاقسال

قيمة مستوى الدلالـــه		مجموعــة ب					دسعة آ
	ت	الانحراف	التتوسط	الانحراف	المتوسط	بجفوه ب	1 22,000
,+1	۲, ۸ ۲	1, 7%	۲۲,33	1, 4 8	17,11	£0_77	To Yo
غير دال	1,01	1, 17	77, 77	1, 1 5	77,77	19_00	To _Yo
غير د ال	1, 44	1, 17	77,77	1, 77	77,11	00-51	8077
		(}

جدول رقم (۱۲) يوضح قيمة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجات المجموعات الثلاث ا ٢٥ اتحو واجبات الزوج

مستوى الدلالة	تيبة ف	التباينالكلي	التباين داخل المجموعــــات	التباين بين البجموعسات	المقياس
دال عند مستوی ۱ در	۸اره	۲٬۳۸	37,7	17,71	واجبات الـــزن

جدول رقم (۱۸)

يوضع متوسطات درجات المجموعات الثلاث وقيمة ت ومستوى الد لالسيسة للفروق بين كل مجموعين من المجموعات الثلاث ٢٥٢٥١ نحو واجبات الزوج

مستوى الد لاة	قيدة		مجنوع	ſ.		يجيوعة ب	يجموعة أ
مستوی این روید		الانحراف	المتوسط	الانجراف	المتوسط	٠,٠,٠	
د الم عد ستوی ه ۰ , ۰	۲, ٤٦	1, 49	17, 11	١, ٩٠	77, 77	₹0 <u>~</u> ٣٦	T0_70
, - 1 - 6 - 6 - 6						73me0	
غير د ال	, {•	١,٠٨	47,78	1, 77	47, 88	73_66	50-77

ستوى الدلالة	قيمة ف	التباينالكلى	التباين داخل المجموعـــات	التباين بين المجموعات	البتياس
دال عنسد مستوى ۱ مر	۲ • ر ۸	۱۰ره	£517	۳۲٫۳٤	عملالمرأة

المعبوعة الثانبة ٠

تتائسج القسرش الشامس

مؤدى القسرش الشسامس

ان ثمة تباينا بين مجموعات العامــــــلات في مجال الاعلام ذات للسترى الاقتصادى الاجتماعي المختلف نحو الاتجاهات الاجتماعية •

وفيعا يلى عرض نتائج برجات الداء آلمبورعات الثلاث وهي مجبورعة(غ أنت السنوي)الأنتصادي الثلاث وهي مجبورية (و) لذان الاجتماعي الالإسامي الترسط والمجبورية المساوي الانتصادي الاجتماعي الترسط والمجبورية (ر) لذات السنوي الانتصادي الاجتماعي الاعلى من المترسط على اللحور الثاني:

(١) نتائج المجموعات التي أشارت ان قيمية وف، ليس لها دلالة ·

(٣) نتائج الجموعات التي اشارت الى أن قيمة
 (٤) ليا دلالة .

(٣) نتائج الجموعات التي استخدم فيها اختبار وت لحرفة مدى الفروق بين الجموعات التي ارضمت أن قيمة وفاء دالة ٠

أولا : نتائج الجموعات الثلاث التي اشسارت ان قيمة « ف » ليس لها دلالة نحو بعض التاييس

من نتائج البدول رقم (۱/ تبين لنا أن قيصة معته دالة عند مستوى ۱ و ولذا استضم اختبار (ت) للتمرف علي مدى الفروق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث وقد أرضمت قيمة مده أن المجموعتين الإلى والثانية ليس هنسساك فروقا جوهرية بنيما ولكن كنفت النتائج إن هناك فروقا جوهرية عند مستوى ١ و بين المجموعة الاولى كما أن هناك فروقا جوهرية عند مستوى ١ و المنطقة المجموعة الاولى كما أن هناك فروقا جوهرية عند مستوى ١ و و الثانية إن المستوى ١ و و الثانية و المستوى ١ و و المستول المستول

كشف نتائج الجدول رقم (٢١) أن قيمسية هاء دالة دلالة لحصائية رهذا يعنى أن هناك فروقـــــا جوهرية بين يعض للجمرعات *

وياستقدام اختيار و ته بين المهموات تبين المهموات تبين المهموات بورسوية من المهموات المين المهموات الم

جدول رقم (. .) و بير منطقت وستوى الدلالة للفروق بيرة مرسطات درجات المجموعات الثلاث وقيمة توستوى الدلالة للفروق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث ا ، ٢ ه ٢ تحو عمل المسسواء

مستسوى الد لاله	قيمة ت						مجنوعة ا
	ا	الانحراة	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
غير د السه	,۳۸	۲, ۲۲	٨٠, ٢٢			17_03	
داله هد مستوی ۰۱ و	7, 79	1,11	Y , £ 7	1	3	73_00	1 1
, - : 1 86 66 66	٤, • ٣	1,77	ሃሊ, ٦٤	7, 77	X +, Y Y	73_00	17-03
		1	}	1	1		

الفرصة الخياس الاجتماعية • المتماعية • المجموعات المتراح المتراح (٣٦) المجموعات الثلاث } > ٥ - ٢ أن تبية ﴿ له و عَبْدِ اللَّلَّتِ ﴾ و ٢٠ أن تبية ﴿ له و عَبْدِ اللَّبِيّاءِيةُ للمتالِيسِ الفرصة المتماعية الاجتماعية وهي نحو الدراحية والمصلى والذين ورعايسة الإطمال معا يوضح أن درجات اداء الجموعات الجموعات الجموعات الجموعات الجموعات المجموعات المجم

الثلاث نحو هذا المتياس متتاربة .

شافها : نتائج المجموعات الثلاث التي اشمارت أن تيمة « ت » دالة واستنبع ذلك اسمتخدام لختبار « ت » للتعرف على مدى الفصروق بين المجموعات الثلاث ٢٠٥٤٤ .

> جسد ول رقم (۲۱) يوضح قيمة "ف" باستخد ام تحليل التباين لد رجـــــات المجموعات الثلاث ۲ ۵ ۲ ۵ تحو حرية المــرأة

مستوى الدلالة	تيبة ف	التباينالكلى	التباین د اخل البجبوعـــات	التباين بين المجموعات	المقياس
د الة عنـــــد مستوى ٥١ ر		7977	דה	۲٦٫٠٦	حريقالبرأة

جدول رتم (۲۲)

يوضح متوسطات درجات المجموعات الثلاث وتيمة ت ومستوى الد لالة للغروق

بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث ١ ٥ ٢ ۽ ٣ نحو حرية المسمأة

مستوى الدلالسة	ثبة		بجبوعــة ب		مجدوعته ا		محبوعه أ
	ت	الانحراف	المتوسط	الائحواف	المتوسط	مجموعة ب	, -
,•1	7, 1 1	1, 3.4	£ 1, 44	1, 4.5	£4, £4	17.03	70_70
, - 1	7, 81	۲, ۰۷	11, -7	1,47	£ 7, £ 7	00_[7	To_To
غير د ال	, ٦٧	۲, ۰۷	€1,+7	1, 8.4	£ 1, TY	73_00	1703
1	1				1	1	

جدول رفم (۲۲)

يوضع قيبة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجسات الجعرفات الثلاث ؟ مهم ٢ على بنياس الاتجاهسات الاجتماعية التي اوضحت أن قيبة "ت" غير دالسسسة

مستوى الدلالة	تيہ: ف	التباينالكلى	التباين داخل الجبوعسات		المقأييسس
غير د ال	ار	۽ هر ه	۲٥٫٥	ه ۲٫۲۰	تحوالدراسة
غيردال	۲٤ر ا	۱۸ر۲	Y AA	٤٣٦٣	تحو العمال
غيردال	۳۰۲۲	7777	۲٫۲۲	זוקו	نحو الديس
غير د ال	1.10	17(1	117,1	33,1	نحو رعايسة الاطفىسال

ستوی الدلالة لقيمة " ف " عند بستوی ۵۰ ر = ۳٫۰۷

عشد مسئوی ۱ در = ۲۸ر ا

0

كشف نتائج الجدول رقم (۲۶) ان قیمـــة د ف دالم عند مستوى ا ا د بین الجموعـــات الثلاث مها یشبر الی ان هناک نروشا دور بین الجموعت و الداره المحتفرة المشتقدم المتاب المتحدث مناسبة على مدى اللروق بین الجموعات . ومن الجمول رقم (۲۰) ریاست. قدام اختبار من المبللات « ت » دین ان المبللات

هند مستوی ۱۰۰ هـ ۱۰۰۳ عند مستوی ۱۰۱ هـ ۱۰۲۸ عند مستوی ۱۰۰۱ هـ ۱۰۰۰

مستوى الدلالة لقيمة " ت "

ذات المستوى الانتصادى الاجتماعى نوق المؤسطة المنتصادى الاجتماء المنتصادى الاجتماء المنتصادى الاجتماء المستوى الاجتماء المستوى أن هناك مروتسا بين فوق المؤسط كما تبين أن هناك مروتسا بين المنتوى فوق المؤسط كما المنتوى فوق المؤسط كمسالة والمنتوى المؤق المؤسط كمسالة المنتوى فوق المؤسط كمسالة المنتوى المؤسطة المنتوى المؤسطة المنتوى المؤسطة والاقل من المنتوى المؤسطة والاقل من المنتوى المؤسطة والاقل من المنتوى المؤسطة والاقل من من المهدول وقد (٢٣) تمينو أن هناك فروقسا

	-				
مستوىالد لالة	ئيمة ف	التباين الكلى	التياءن داخل البجنوءــــات	التباين بين الجارضات	البئيساس
د ال عنسد مستوى ۱ • ر	٧٨ره	777	۸۱٫۲	11ر11	لحو المجتمع

جدول رقم (۲۵) الما الماده شعد مال

يوضع متوسطات اداً المجموعات الثلاث وقيمة في وسنتوى الد لالة للقروق بين كل مجموعين من المجموعات الثلاث؟ ٥ ه ٥ ؟ نحو المجتمع

مستوى الدلاله	قيمة ث	وعة ب الانحوا قد		وعة أ الانحراف		المجموعة ب	المجبوعية أ
دال هدمستوی ۱۰۰	1	1 1		1	۲۲, ۲۱		مستوى أوق المتوسط
هه ۵۵ ۵۵ ۱۰۱, غیر دال			77, T.		TY, T7	مستوى اتلىن المتوسط مستوى اتلىن المتوسط	

مستوىالد لالة	قيمة ف	التباينالكلى	التباين داخل المجموعسات	التباين بين المجموعسات	المقيسا س
دال عند مستون	1 -ر ٤	1,71.4	והנו	۲۶۲۲	الرعايسة الطبيسة

ذات دلالة احصائية حيث كانت قيمة ، ف ، دللة عند مستوى ٢٠٠ بين المهموعات الثلاث نميو الرعامة الطبية ٢

بين مجموعة المشوى فوق الترسط والمستقرة بين مجموعة المشوى فوق الترسط والمستقرى الانتخاص والمستقرى الانتخاص والمستقرى القوصمت النتائج انه ليس هناك دلالة جوهسرية بين المسترى نوق الترسط وكالسترى المتوسط وكالسترى الترسط وكالسترى الترسط وكالسترى الترسط والمسترى الانترام والمسترى المسترى الانترام والمسترى المسترى الانترام والمسترى المسترى المسترى

اوضحت نتائج الجدول رقم (۲۸) أن قيسية « ف » دالة عند مستوى ۱ در للمجموعـــات الثلاث مما يشير الى أن هناك فروقا بين المجموعات الثلاث •

وباستخدام اختیار « ت » فی الجدول رقم (۲۹) تبین ان هناك فروقا ذات دالاً احصائیة عنست مستری ۱ * ربین المستری فرق الترسط والمستری الترسط لصالح الستوی القرسط كما آن هنساك فروقا چوهریة بین المستوی فرق المترسط رالمستری

جدول رقم (۲۷) يوضع متوسئلات ادام المجموعات الثلاث وقيمة ف ومستوى الدلالة للفورق بعن كمسل مجموعتين من المجموعات الثلاث ؟ ٥ ه ه ٢ تحو الرعايسة الطبيسسسسة

مستسوى الدلالة	تيمة ت	سة ب الانحرا ف	المجمو المتوسط	ے ا الانحراف	المجموع المتوسط	المجموعية ب	البجموعية أ
غيردال	١, ٤		27, 27		7 Y, A 7		مستوى قوق المتوسط
دال هد مستوی ۱ ۰ , غیر دال	1, 60		77,0X		44, A7 44, 44	ستوى قل من المتوسط ستوى قل من المتوسط	1
							, ,,

جسدول رقم (۲۸) يوضع قيمة " ف " باستخدام تحليل النباين لدرجات البجموعسات الثلاث ؟ ٥ ه ، ٢ نحو اليستوي الاقتصادي الاجتماعي

مستوىالدلالة	قيمة ت	النباينالكلى	التباين داخل البجمومسات	التباين بين الجموصات	البئيساس
دال عبيد	۲۷۲٫۲۲	1,10,	ساتر ا	۲۱٫۰۹	المسثورالاقتسادي
مستوی ۲۰۱					الاجتماعي

جدول رقم (۲۹) پوضح متوسنات اداء المجموعات الثلاث وقيمة (ت) ومستوى الدلالة الغروق بين كسل مجموعين من المجموعات الثلاث) ٥ ه ٥ ، تحو المستوى الاقتصادي الاجتماعي

	مستوى الدلالة	ٿيمة ٿ		مجبوء			مجوعية ب	مجموعية ا
			الانحراف	المتوسط	الالحواف	المتوسط		
1	دال عدستوی ۱ ۰ ,	٧,٨	٨3,٢	Y1, 1 •	1,70	YA, YY	میشوی متوسط	مستوى فوق المتوسط
	11 10 10 10		7, 77				ممتوى قلمن المتوسط	
	کیر دال	, 11.	7, 7 7	٨٠, ٢٢	Y, EA	V9, 9 +	هه أقلمن البتوسط	مستوى اوق المتوسط
1			1		l	L		

O

اتل من المتوسط لمسالح الاثل من المتوسط أها الستوى المتوسط والاثل من المتوسط أقط الستوى المتوسط أقط المستوى المتوسط أو المتوسط أو المتوسط المت

وفي للجدول رقم (٢١) تبين بعد استخدام اختيار د ت ه ان هناك فروقا جوهرية هند مستوى فرق المتوسط ومستوى الله مستوى فرق المتوسط احسات القل من المترسط احساب القل من المترسط احساب المترسط احسابية بينهما كذا المجموعتي المتوسط ومستوى التوسط ومستوى المتوسط ومستوى ومستوى

أوضعت نتائج الجدول رقم (٣٧) للمجموعات الثلاث أن قيمة وف ، دالة عند مستوى ١ • ر مما يفيد بأن هناك فروقا جرهرية بين المجموعـــــــات الثلاث •

المعتنفدام اختيار « ت » تبين أن هناك دلالة المصائية عند مستوى \ و بين مجموعتي مستوى المستوى الل من المستوى الل من المستوى الل من المستوى المستوى المستوى الل من المستوى المستوى الل من المستوى الله من المستوى الله من المستوى الله من المستوى المستوى الله من المستوى الله من المستوى الله من المستوى المستوى المستوى الله من المستوى ا

اشارت نتائج قيمة د ت ، بالجدول رقم (٢٤) للمحمومات الثلاث أن هناك دلالة احصائية عند مسترى ٥ - ربين الجعرعات . وقد استخدم اختيار د ت ، بالجدول رقم (٣٥) فتين أن هناك دلالة جوهرية عند مسترى ٥ در

جدول رقم (۳۰) يوضح قيمة "ف" باستخدام تحليل التهاين لدرجات المجموعسات الثلاث ٥٥٤ تحو واجبات السيسستروج

ستوى الدلالة	قيمة ف	الثباينالكلى	التبايند اخل المجموعـــات	التياين بين البجمومات	البئيــاس
دال عند مستوی در		۴٫٤۱	177;1	1 الر ١٠	واجبات الزبج

جدول رقم (٣٦) يوضح متوسطات ادا المجموعات الثلاث وقيمة في ومستوى الدلالة للقوق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث ٤ ه ٥ ٩ ، تحو وأجهات المسمسودج

مستسوى الدلالة	قيمة ت	ـة ب الانحراف	المجمود المتوسط	ـة ا الانحرانــ	المجموع	المجموعية ب	البجنوفية أ
غير دال دال هد مستوى ٢٠,	, 1 A Y. J. Y	1		1, 1+		مستوى متوسط مستوى اللمن المتوسط	مسئوى او ق المتوسط
فيردال	1, 11					معثوى اقلمن المتوسط	

پین مستوی نوق التوسط و مصنتوی المتوسط الصالح فوق التوسط اما مجموعتی مستوی فوق التوسط و مستوی اقل من المتوسط فقد تبین ان مناك دلالا چوهریة عند مستوی ٥٠ را تصالح فوق التوسط ، وقد انشارت قیمة « ف » لكل من مجموعة مستوی المتوسط و مستوی اقل من المتوسط انه لیس هناك دلالة جوهریة بینهما معا یوضح آن فی قسروق دلالة جوهریة بینهما معا یوضح آن فی قسروق

الاتجاه شور المجتمع والاتجاه شور الرعايسة الطبية والاتجاه شور هرية المراة أما باقي المقايس فقد تبين عدم دلالتها كما أوضحت نتأتج الاداء من المتوسطات وقيعة دت » *

المثيار و ت و بين مجموعة المرضات ذات المؤهل

المالي وذات الوهل التوسيه أن هناك فروقا

جوهرية بينهما نحو بعض القاييس الفرعيسة

لقياس الاتماهات الامتماعية فقد تبين أن القاييس

ذات الدلالة الجوهرية بين المجهوعتين هي مقياس

افادتنا نتائج الجدول رقم (٣٥) وباستخدام

جدول رقم (٣٦) يواح قيمة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجات المجبوعات الثلاث ١٥٥١ تنحوعل السيسسسراة

مستوى الدلالة	.تيمة ف	التباينالكلى	الثباين د اخل المجموضـــات	التباين بين المجموعــات	البقيساس
دال شد مستوی ۱ مر	<u>ነ</u> ያዩአ	۸۱ر۳	3 17,3	۲۰ر۳۰	عبل البرأة

جدول رقم (٣٣) يوضح متوسطات إداء المجدودات الثلاث وتبية " ن " وسنتوى الدلالة للغوق يسين كل مجدودين من المجدودات الثلاث ، ٥ ، ٥ ، ٦ نحو عسل المسسسراة

مستسوى الدلالة	قيمة ت	بة ب الانحرا ف	المجبود المتوسط	ـة ا الانحراد	المجموع للمتوسط	المجموعــة ب	البجبوعية أ
دال هد ستوی ۱۰، ا دال هدستوی ۲۰۰۱ غیر دال	Ψ, γ	Y, EY Y, Y 1 Y, Y 1	۸۰, ۲٤	1, 71		ممتوی متوسط ممتوی اقل من المتوسط ممتوی اقل من المتوصط	

جدول رقم (٣٤) يوضع قيمة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجات المجموعسات . الثلاث ٤٥٥ ، تحو حرية المسسرأة

بستوى الدلالة	قيمة ف	التباينالكلى	الثباین د اخل المجموعــــات	الثباين بين البجبوسات	البقياس
دال شــــــد بستوی ه۰ږ		۲۷ره	۱۱ره	17,77	حرية البرأة

جدول رقم (۲۵) يوضع متوسطات ادا المجموعات الشاد وقية " ت " ويستوى الدلالة للقروق بسين كل مجموعين من المجموعات الثلاث) ٥ ه ١ ٦ دجو حرية المسسسراة

ة ت مستسوى الدلالة		المجموضة ب ليم		النجموعـــة ا اللمتوسط الانحراف		البيوعية ب	الجبوعـة أ	
دال هد مستوی ۲۰۰ ۱۰ ۱۰ ۱۰ ۱۰ ۱۰ ۱۰ شود ۱۰ ۱	۲, ۳۳	Y, EY E.	3,01	Y, + E	٤٢,٦٢	بستوى متوسسط سترى قل من العتوسط مستوى قل من المتوسط		

مستوى الد لالـــة	٣	(زات	محموعة	المالي.	مجموعة /	1-11	
مستوی الله داشته				الانحرا في		البتاييسيين	
	-		-		-		
دال هدمستوی ۲۰۰	1, 11	1, 1,	17,71	Y, E.1	17,70	ء نحو البجثيع	الاتجا
غير دال	, , t.	17.47	77,07	۲, ۸۰	Y 6,7 A	نحو الدراسة	44
دال هدمستری ه، ,	۲, ٤٧	1, Y.A.	۲۲, ۹۰	1, 47	17,01	نحو الرعاية الطبية	66
غيردال	1.15	۲,٦	YP, 1 €	4, 14	10,11	تحو المسأل	66
غير دال	1, • 1	4, 4 6	٨٠, ٠ ٤	7,33	Y 1, Y A	نحوالجانب السياسي الاقتصادي	44
غيردال	, ۳۲	1,11	41, 44	1, 18	17, 50	نحو الديسن	66
غير دال	, 1	1, 12	TY, FA	1, 11	YY, 1 €	نحوواجيات وحقوق الزوج	66
غيردال	, 71.	1, 1	77,07	1,77	77,78	نحو رعاية الاطاقال	44
غير دال	۱, ۱۰	7,77	Y1, 1 Y	6,80	YA, 0	تحوعبل البرأة	64
دال هدمستوی ۲۰ ر	۲, ۱ ε	7, 71	11,77	۲, ۰۳	£ 4, 0 A	نحو حرية البرأة	66

تفسير النتائج

تتحدد الدراسة الحالية وتكسيب شرعيتها بيزيد
من التفسير وتوضيح معالم الظاهرة الدريمية حتى
بيكن ان نجد التعديم المؤسومي الذي هو احسد
اعدات البيث العلمي ولقد رجعنا انتاءتفسيرنا
لهذه التنائج إلى طبيعة القاييس المستقدميــــــــ
فحص الصورة بطريقة والبحوث السابقة حتى يمكننا
لمتدم الناشئة فروض البحث الكل عاملة وبهذا المنطيع
التتدم الناشئة فروض البحث إلقاء القدوم حسلي
المتدم المناشئة فروض البحث المنافق وسوف نتم الناد المسرس التسائخ و هسو
المنافق أفروض البحث كل فرض على هده
وذلكه بالمرتبذ الآتى:

تفدير تتافع المغرض الاول ومؤداه د ان شه اختلاطا بين فجيوعات الماملات في ججال الاعلام ذات الاعمال المختلفة نعل ترتيب القيم ،

من أخلال نتائج الدرائمة بيين لنا النها كسدت مدن عذا الفرض من أن هناك اغتلاف في ترتيب تيم المعنوب عن أن هناك اغتلاف في ترتيب تيم المعنوب المختلفة مدن أن كال مرحمة نمية المتسابة ومدن الاغتلاف الي مصفويات الامسابة بها هذه الاهتمامات هي التي تبلسورت لدين وكونت الانكار والاراء والاجساهات الني في اساس القبم ، وهذا يتسق مع ما المارت الله في اساس القبم ، وهذا يتسق مع ما المارت الله ولذا نبد أن كل مجموعة لدا المتدين بقيم خاصمة للبحوث من أن القيم تغتلف باختلاف الاهمسار بها واصفتها الاولوية وقد أهبلت القيم الأخرى الاقتصادية في تكانت الليمة الاجتماعية الجمائية والنظسرية في تعدمة القيم يليم القيم الأخرى الاقتصادية والمناسسة والمدينية والسياسية ﴿ رأَ أَنْ اللَّهِم اللّمِم اللّمِم اللّمِم اللّم الأشرى الاقتصادية والمناسسية والمناسسية والمناسسية والمناسسية والمناسسية والمناسسة والمناسسة والمناس والدينية والسياسية ﴿ رأَ أَنْ اللّمِه والسياسية ﴿ رأَ اللّم اللّم والسياسة والمناس وال

تفسير نتائج الفرض الثاني ومؤداه « ان ثبة اختلانا بين، محموعات الماملات في مجال الاعلام ذات المسترى الاقتصادي الاجتماعي المقتلسف نحو ترتيب التيم » .

مُسْمِت تتأثير الدراسة أن الفسيرهي الثاني معافقة لدكت أن هسساله أختلانا في تربيب بهم الجهومات الثلاث المبللات بعضها مسم واحدة فيهم بعوامل بتعددة تنامات بعضها مسم بمبالات المبللات المبلات المبللات المبلات المبلات المبلات المبللات المبلات المبلات المبلات المبللات المبللات المبلات المبلات المبلات المبللات المبللات المبللات المبللات المبلات المبلات المبلات المبللات المبلات المبللات المبللات المبللات المبللات المبللات المبللات المبلات المبللات المبلات المبللات المبللات المبللات المبللات المبللات المبللات ا

هذا الستوى مما يترتب عليه امتصاهم ممتقدات وانتهامات واراه متقاربة تؤثر شكلا وموضوعا على قيمهم التي تختلف باختلاف المسسستوى الاقتصادى الاجتماعى الذي ينتمون اليه • وهذا يتمثق مع ما اشارت اليه المحود السابقة الى ان القدم في المجتمع المحرى تختلف باختلاف الستوى الانتصادى الاجتماعي • (\$)

تفسير نبّائج الفرض الثالث ومؤداه « ان ثبسة اختلافا بين العاملات في مجال التمسريش ذات التعليم المثلف نحو ترتيب القيم » * *

من خلال نتائج الدراسة ببين أن هناك اختلاما بين مجموعتي المرضات نمو ترتيب القيم ويمكن تقسير هذه التناتج بانها قد ترجح الي اختيات المتقدات الثقافية والتعليمية بين المهموعات فقد أشار مصعود ابر الليل الي الاجتباعية تمكس أعدائنا والمتباياتا والنظام الاجتباعية والثقافي ، تنظا فيها تتخييها لما تضعفه مسسن بنتاج القيض الصالي، من التر الطرف والمسايير الاجتباعية والتنفية ذات الصبغة التوية صلى تمكيد يم الافراد الاكثر وضورها والتي تفسيل تفكيدهم .

تفسير نقاقج الفرض الرابع ووؤداه « ان به له بنيا بني مرحموات العاملات في مجال الاعلام ذات الاعمار المقتلفة نمو الانجاهات الاجتماعية - باستفلام نتائج الفرض الرابع للمجسوعات الثلاث غيين أن هناك بنيانا بين المجموعات رعاية الاطفال وولجات الزوج وعمل المسسواة لمجتمع والدرامة والرعاية الطبية والعمل الدين لمجتمع والدرامة والرعاية الطبية والعمل الدين والجانب السياس الاقتصادي -

ويمكن الاشارة للوضيع هذه التتاقيم من أن سبتريات الاممار المختلفة قد ادت الني المقلاف الاراء والمتقدت والاجهامات وهذا يقسق مسج النفرض الاول حيث أن الاراء والمتقسسدات والاتجاهات عن اساس التعبد لدى الاراد مالمنافذ الاممار يستنبه اختلافا في وجهات النظر والاراء والمتقدات السائدة لكل جبل على حدة فالاعمار من المجالات التى خاضتها المراة حديثة الممل كما انها مرت بطرف مختلفة كالاختلاف عن الطروف الراجة للمراة حديثة المعبد بالمعام هذا الموامل والظروف المراوا الاراء مما ادى الني اختلاف بهضى وراظروف الاراء مما ادى الني اختلاف بهضى ورجهات النظر الراءة ما ادى الني اختلاف بهضى ويجهات النظر الراء مما ادى الني اختلاف بهضى

تفسير نتائج ألفرض الفسابس ومسؤداه

0

قيادته فهو ينصاغ لماييرها ويمتصها مصا ادى الى ظهور هذه الصورة من النتائج ·

وق خدم تفسيرنا للنتائج نستطيع الإشارة بانه الشيرة من النجيه مصا أقد السفت معقام فيوض البحث مع تنائيه مصا أوضح المدينة المساملة للمراحدة الماسري للاستفادة بنها على انفضل الارجيبة والاستفادة بنها في المسالات التي تناسسبها في موالاستفادة المسالات النعن تناسسبها في المسالات العمل المنطقة "

الراجسع

اولا الراجع العربية : ١ --- الحهان المركزي للاحصاء ١٩٨٠

۱ سر الجهان المركزي للاهميام ۱۹۸۰ ۲ ــ بيان القوى العاملة ۱۹۷۵

٣ ـ حامد زهران: علم النفس الإجتماعي 1949 \$ ـ سعيد مممد عبد المال : بخلمية العلاقة بين القيم ومستوى العلوج في شوه المستوى الاجتماعي والاقتصادى في نمائج من المجتبع المحرى " رسالة دكتوراه غير منشـــورة ، جامعة غير شمس ١٩٧٧ ، هن ٣٧ ، ٢٥ ، ٨٤ .

عيد السلام عبد القفار: عام التأسر الإجتماعي
 ۱۹۸۰

٦ - محمود ابو النيل : علم النفس الاجتماعي
 ١٩٧٨ •

٧ - مصطفى سويف : علم النفس الاهتماعي

ثانيا الراجع الاجنبية :

 Carnop, R: Lagical Foundations of Probalility Chicago, U. of Chicago Press., 1050.

9 — Freedman J.D., J.: «Social Psychology» Prentic-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1081.

20 — Mac Gregor J.B.: "Leadership», Harper, Row, Publishers, New York, London, (1978) pp. 108-120.

II — Kluckhohn C.: «Culture and Behavior», N.Y. MacMillan Co., Inc., (1962).

12 — Kurt, W. and Back et al.,: «Social Psycology» 1977 pp. 339-381.

Lindzey, Aronson: The Handbook of Social Psychology., Second edition, Vol. five, 1969, addism Welley, Publishing

Company, California, London.

أن ثبة تباين بين مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات المستوى الاقتصادي الاجتماعي المختلف نحو الاتجاهات الاجتماعية ء

روالنظر الى نتائج الدراسة نستطلايه من وبالنظر الى نتائج الدراسة نستطلا الاسمارة المارات القالج الى ان هناك بيايا بين المجره عقسد المارات القالج الى ان هناك بيايا بين المجره ما الثلاث نصو المهتم والرعاية الطبية والسستوى الاقتصادي الاجتماعي وواجبات الزرج وعسل المراق وحرية الراة وحرية الراة وحسل

وترجع هذه الصورة من النتائج الى اختلاف الستوى الاقتصادى الاجتماعي وهذا يتسق ميع با أشارت اليه النتائج بن ان الاتجاهات تختلف باختلاف المستوى الآقتصادى الاجتمساعي ومن الواضح ان اختلاف هذا المستوى لكل مجموعة يؤدى الى اختسلاف آرائهم واتجاهاتهم حيث ان الافراد تتقير اراءهم وأعتقادهم وققا لمستوءهم الاجتماعي و الاقتصادي فكل مستوى له اهتمامات خاصة به ووجهة نظر نشأ في ظلها وتشبع بهسا مما يؤدى الى الاختلاف بين الستويات في بعض الاتجاهات فالمراة العاملة نجدها حاليا تلعب دورا عيويا للعصول على مزيد من الكسب والمقبوق هذا الدور يختلف من امراة الى اخرى تبمـــا لاختلاف مستوها الاقتصادي والذي يستتبعيه التشبع بآراء ووجهات نظر تظهر وتتبلسور في شكل اتجاهات

تفسيع فنائج الغرض السيادس ومؤداه " أن ثبة فروتا بين مجموعتي المرضات ذات المؤهل العالى والمؤهل المتوسط نحو الاتجاهات الاجتماعية » "

أوضعت نتائج الفرش السادس ان هنسيساك اتسماقا بينه وبين الفرض وانه قد تحقق الي حسد ما فقد اشارت قيمة « ت » أن هناك دلالة عنـــد مسترى ٠٠٥ بين الجمه عتين نحو المتمعلمالم المعرضيات ذات المؤهل العالمي ونصو المرعسيساية الطبية لصالح المرضات ذات المؤهل العالىوندو حرية الراة للمرضات ذات المؤهل المسسالي ٠ ويمكننا تنبسي هذه الظماهرة بانها ترجمع ألى أختلاف مسترى التعليم ذات التاثير البالغ الاهمية على مستويات التفكير وتشبع الاراء الذى استتبعه اختلاف في رسم صورة انجاهات المجموعتين مالتعليم يعتبر الحجر الاساس لكل من الامسكار والاراء والاتجاهات والمعتقدات للافراد فمن خلاله يتشرب كل فرد اراءه واتجاهاته (٧) (١٢) وقد اشارت دراسات كلكهوهن (١١) ان الانسان نتاج ثقافته وانها تادرة على



المال والبنون وحتمية التوازن الذهبى

درامة فى السكان والتنمية وتحدى الثما نيناست

ئيڌة مختصرة :

(د. أحمد المهفتى

وتبين الدراسة الله بصرف النظار عن معدل ثمو السكان أو تقطة الدداية أو دالة الإنتاج المستخدم في التحليل فأنه أذا ألام المجتمع باستيانات كل عائد المعالة واعادة استثمار كل رأس الله، فأن الميتمع معرف بصحب لحمدا لمن أنها ساتها لهم النظارة عن المكان في أي مكان وزمان وأول المرأف عن هذه القاعدة الذهبية سواء معدل لمو السكان في أي مكان وزمان وأول المرأف عن هذه القاعدة الذهبية سواء على المؤلف المستخدمات الإجباء أمان المستخدم المستخدم

لوقطيح آلدراسة أن التحسدي المقيقي الذي تولجهه مصر في الثمانينيات ، يس العمل على خفض معدل تمو المسكان أو جنب الزيد من الاستثمارات الاجتبية ،ولكن في كيفية لمسلاح المقال في هيكل الاجسحور والاسعار والانتاجية وإعسادة الثوازن بين القرد كمستهاك من نامية وممتلج وصابت قرار من ناحية أخرى ،

الله المطلق المسلم الثاني المنهاية المطلبي مدوف يتحكل مذلك نقدًا الارائدالة ٥ والتيقوة سبعت قانون تناقص الفلة.

السكان والتنمية وتحدى الثمانينيات

مقسة :

اصبح من المالوف هذه الايام أن يثار موضوع السكان كلما دار تقاش علمي أو شيه علمي حول قضابا التنبية • وهذا الاهتمام المتزابد بموضوع السكان ، لا يعود آلي كون رفاهية السسكان هي الهدف الرئسي للعملية الإنمائية التي لا تكون الا يهم ومن أجلهم ، ولكن من منطلق أن السكان أحد المتغيرات التي تعرقل جهود القنمية • وذلك يعد ان تقلص مفهوم التنمية ليقتصى على هدف زيادة متوسط دخل الفرد ، وبالثالي تصمولت العملية الانمائية الى مجرد رقم مصاسبي يتكون من يسط ومقام * وزيادة معيل نمو البسط ، اي الدخل ، تعنى بالضرورة زيادة معدلات لاستثمار مما يترتب عليه زيادة التضبعية بالإستهلاك او العمل على بِنْبِ ٱلْزِيدِ مِنِ الاستثماراتِ الإمِنْبِيَةِ التِي تَتَطَلُّبُ مناخ وضمانات من نوع خاص ٠ واذا كأنت هذه العملية تبدو صعية وشاقة اقان العمل علىخفش معدل نمو المقام ، أي السكان ، تبدو اكثر جاتبية ولن يترتب عليها أي مسأس بالبسط ، في ألمدي القصير ، بميث ان القوى العاملة لسلوات عديدة قادمة ولدت بالقعل • وهذه الفكرة السيسيطة والسائجة في نفس الوقت ليست جديدة تماماً ، فَقَد اكتشف عرب الجاهلية مَّا هوافَصْلِمتها • فَقَد تمكنوا من تضفيض معدل نمو السكان وفي نفس الوقت المحافظة على معدل ثمو القسيسوي العاملة بالاضافة الى ضمان استمرار انخفاض تسسية الخصوية في المجتمسع وذلك بقتلهم الاناث دون الذكور * ومن يدرى ، ريما تعود المتمعـــات المديثة الى عملية وأد ألبنات في اخراج مسديد يعد نجاح تجارب اطفال الانابيب وامكانية التحكم في توع المنين •

ولم تكن عملية وأد ألبنات في المجاهلية مجرد فكرة نظرية لها مؤيدوها وممارشوها، واكتفها كانت حقيولة لبرلاها مرايمارسها الجميع عتى عمل ابن الخطاب ولكن على الرغم من وهسور ليس اقطط من منطلق اخلاتي ، كما يعتقد ليس قطط من منطلق اخلاتي ، كما يعتقد البعض ، ولكن من منطلق اقتصدات المخصد ولم القمية المقررة من التصديد من قتل الانات ومي القضية المغارة في ذلك الوقد ولكن تعداها الى القصديد من تقل الالالا عجوما ،

تكور وإناث • بمنيت الفقر أو خوفا من الفقرفي قرله تعالى: - و لاتقتلوا أو لادكم من أملاق تجن نرز قهم واللكم ((وفي قوله)) لاتقتلوا أولادكم خشية الملاق نصن الرزقكم والاهم » • والعارف بالنسق القرآني بدرك أن ألله سبحانة وتعالى عندما عقول اثا ، فهو يمنى الذات الالهية ولكن عندما بقول و نجن ۽ فهو بعني القوي الالهية التي أوجدهـــا الله في كونه لخدمة منهجة • ولقد أدرك علمساء الطبيعة منذ زمن بعيد أن هذه القرة الخارقةالتي تحفظ للكون اتزانه واستقراره هي قــــــوة الجاذبية • وبهذا الكشف العظيم تمكن علمهاء الطبيعة والفلك من المتعرف على آيسات الله في الاقاق ، « قلا الشمسينيقي لها أرتدرك القمرولا الليل سايق النهار ، وحل هي فلك يسيمسون » • وعلينا نمن الاقتصاديين ان نبعث عن القصوى النى تحفظ للنظام الاقتصادى والاجتماعي اتزانه واستقراره بهدف التمرف على المتغيرات الحقيقية التى تعوق عملية التنمية وطبيعة عملها حتى يمكننا أيجاد الحلول المناسبة لها ، وذلك حتى لانقتسل أولاننا سفها بغير علم ٠ ولن يرهقنا البحبييث طويلا ، فليس لدينا من القوانين الاقتصادية ميا يرقى لستوى القوانين الطبيعية سوى قسسانون تناقص الغلة فى الانتاج وقانون تناقص المنفعسة الحدية في الاستهلاك • وفي الواقع ، هذا هو كل ما نحتاج اليه • فالانسمان أما منتج وأما مستهلك وأما صانع قرار ، وإن نستخدم في هذه الدراسة صوى هذين الفرضين ، تناقص الفلة وتناقص المنفعة الحدية • واما القصود بالمال في هــده الدراسة ، فهو كل مايلزم العملية الانتاجية بخلاف عنصر العمل ، فهو يتسل بالاضسافة الى المفهوم التقليدي لرأس المال • المناخ والماء والتربسيسة وما عليها وما تحتها وكل فنون العرفة المتلفة •

الاعصاء والمنطق والناريخ :

من الملاحظ احصائيا وجود ارتباط أن ترافسيق عكسي بين معدل نمو السكان ممتوسط استرافيا المقود بمعنى أن المجتمع الذي يكون فيه مقوسط استهائك الفرد مرتقع يكون معدل نمو السكان فيه كييرة من الأهمية القطائة العربي تتعلق بخطاء الاعتقاد بأن وجود أرتباط احصائي أن ترافسيق ورياضي يفين بالضريرة وجود علاقة سببية أ فعادًا يمكننا المتناجه مزوجود علاقة سببية أ مل يمكننا القول بأنه اذا النفخض معدل نصحو السكان سوق يرتقع مؤسما لمتهائك القرد ؟ أم السكان سوق يرتقع مؤسما المتهائك القرد ؟ أم

معدل نعو السكان ؟ في الواقع انه لا يمكننا القول بهذا أو ذاك من التحليل الإحصائي وحدو ، فقيد يكون المتسبب في وجود مثل هذا التوافق متغير آخر أو مجموعة من المتغيرات الاخرى تفاعلت مع بعضها لاحداث مثل هذه ااملاقة • فاذا لاحظنا مثلا أرتفاع نسية المسابين بالكوليرا في الوحدة الملاجية أو القرية التي يكون فيها عدد اكبر من الأطباء ، فلا يجب أن نوصى بشرورة التخلص من الاطباء حتى ينخفض عدد المصابين كما فعـــل هاكم ولاية سكسونيا السوفيتية الذي وقم في مثل هذا الخطأ واصعدر أمرا بقتل الاطباء اعتقادا منه بأن هذا كفيل بالقضاء على وباء الكولير االذي أجتاح الولاية في مطلم القرن التاسم عشر • وأما النقطة الثانية فتتعلق بعدى امكانية عمسل اسقاطات مستقبلية منالتحليل الاهصائي للبيانات القطعية Cross Section مون اقتراض مجتمع سوف يمرحتما بنفس المراحل الفكييية والتنموية والمعتقدات الدينية التي مرت بهسسسا المعتمعات الأخرى • وماذا يمكن أن تعنيه مشلل هذه الاسقاطات اذا كنا نعلم يقينا أن الاشـــياء الاخرى ان تبقى على ما هي عليه وانه ليسمحت هناك حتمية تاريخية من اعتناق المجتمع الممرى في مراحل نموه للمذاهب الفكرية والمتقسدات الدينية والفلسفية التي مرت بها المجتمع السات

رعلى مدى تاريخ مصر العريق ، لم يحدث ان ترتب على اندفاهل معدل من المسسكان زيادة في أستهلاك القرد ، يل كان المكس تماما هو الذي مدث ، قلقد صاحب كل انفقاض سجله التاريخ في معدل نحر السكان في محر ، تدفور أخطيرا في المائة الاقتصادية للهلات ، وعلى الرغم من أنه لا يوجد سجل تاريض دقيق لعدد سكان مصر على مر المصرور الا أنه يعيننا استقراء القاريخ لعمل بعض التقديرات الالهلية لافتهار صحسما لعمل بعض التقديرات الالهلية لافتهار صحسما لمحلة بين متوسط استهلاك القرد ومعدل نصو

بواسطته تمويل المناعات المديثة بما في ذلك مناعة للمدينة بما في ذلك مناعة والترسائة المبدرية ومعاهــــ البحور وتجهيز جيش مصرى باسلمة مصرية لمجارب به الاميراطورية المثنانية في عقر دارها المثنانية في عقر دارها المثنانية وصلت حتى البرازيل في محارلة جنب ويقول المثناء الى قوته واستقلاله بحكم مصر ويقول الاميان المثنانية المراحري Bas Captal المهر بأن محمد على فو المسلم الموحيد في المصر الحديث الدين استطاع أن يحول المعامة الى رأس حقيقية .

ويجمع المؤرخون بأن عدد سكان مصر كان قد انخفش منحوالي ١٥ مليونسمة في بداية المكم العثماني الى أن وصيل الى ٥ر٣ مليون نسمية اثناء المملة الفرنسية (٢) • ويعلل الفرخون انخفاض السكان في مصر خلال ثلك الفترة لسوء الاحسوال الاقتصادية ونقص الغذاء وانتشار الماعسسات والامراض وعدم اهتمام الحكام بالاحوال الميشية لملاقراد • ولأبد وان يكون عدد سكان مصر كان قد بدأ في الانخفاض قبل ذلك بفترة طويلة • قمن المعروف أن بن خلدون قد قام بزيسبارة مصر في القرن الرابع عشر ومكث بها بقية حياته وادخل العديد من التعديلات على المقدمة المروف المسلمة باسمه اثناء اقامته بمصر ، كما قام بتسدوين ملاحظاته عن عضارة مصر والفن المماري بهسا وكذلك حياة المترف والفساد والانحطاط السياسي الذي كانت تعيشه مصر ٠ ويمكننا النظــــر الى مقدمة اين خلدون على انها معاولة لبناء نظرية اجتماعية في العمران على اساس خصـــائص السكان ونزعاتهم وتاثرهم بالبيئة وتأثيرهم فيها وقد شرح بالمتفصيل العلاقة بين المتغيرات الدورية في السكان والمتغيرات الاقتصادية والسياسيسمة والاجتماعية في المجتمع ، وقد وضع ابن خلدون نظريته من منطلق ان المجتمعات تعر بعراجل من المتطور الاجتماعي والسياسي والاقتصصصادي تؤشر فيها وتتأثر بها معدلات الوقيات والمواليد • وقدم تحليلا رائما يبين فيه ان الكثرة السكانيسية يترتب عليها زيادة في وسائل العيش والرفاهيسة وتعتبر باعثا لمتوسط دخل فردى مرتفع وذلك لانها تسمع بتقسيم اكبر للعمل وتنوع اكبر للمهمين واستفلال اكفأ للموارد وشعور افضل للامسين والامان السياسي والعسكرى ، وذلك على عكس المفقة السكانية • وأما السبب في نقص الفذاء والانكماش الاقتصادي فيرجعه ابن خلدون لملترف والفساد والانحطاط السياسي ، ولابد وانه قسد تاثر بما شاهده في مصر ٠



O

ولا يعرف احد على وجه التحديد كم كان عسدد سكان مصر عندما زارها ابن خلدون ولكن الدلائل المتوفرة كلها يتشير إلى أن عدد سكان مصر لايسد وان يكون قد وصل الى اعلا مستوى له في اثناء حكم الدولة القاطمية · فمن خلال تحليل البيانات الخاصة بالخراج الحزئة التي جمعها عمري بن العاص من مصر وعلى ضوء معدلات الجزية العلنة والتي اجمعت علمها كتب السيرة ، نحد ان عدد سكان مصر في بداية ألفتح الاسالامي لم يكن يقل وأي حال من الأحوال عن عشرين ملبونا • ويعملية حسابية بسيطة ، لابد وان يكون عدد سكان مصر قد جاون القمسة والثلاثين ملبونا اثنساء حكم الدولة الفاطمية ، حيث لم يسجل التاريخ حدوث فتن دينية أو نقص في الغذاء أو انتفاض حاد في مناسب النيل (٢) ١ وعلى الرغم من هذه الكثيرة السكانية ، فقد استعادت نهضتها الصناعية وذلك لتشجيع الخلفاء للصناعة واشهار سياسسة التسامح الدينى التي شجعت الاقباط وغيرهم على الانتاج ، فاردُمرت صناعة النسوجات الكتانيـــة وامتازت بالدقة والجمال والنوق ، وكذلك انتعشت صناعة السفن والمبانى واقيم في القاهرة العديد من الساجد والقصور التي ما زالت قائمية حتى يومنا هذا وتقدمت صناعات عديدة منها الزجاج والخزف والورق (٤) • ولكن عدد سكان مصر بدأ في الانطفاش بعد ذلك بسبب عدم عناية الحكاء والحالة الميشية للافراد وإثناعهم للسناسيات الاقتصادية التي تحلق مصالحهم الخاصيبة ، واستنادا الى ابن خلدون ، يسبب الترف والبذخ والقساد والانحطاط السياسي

رجاء في الكتاب المقدس في أسفار المهسسد المقديم ، بأن جيش فرعون الذي غرج لملاحقة بني

اسرائيل أنتاء خروجهم من مصر كان يتكون صنل الله الله المانمائة الف قارس من بينها تمانمائية المنامائية المقاد الله عمان المهم و لبلنا أن تنخيل كم كان صدد ممكان مصر لمن لف المهد ومدى كفاءة أجهزتها الادارية و التنظيمية وجيد تتمكن مستهم حجيد المنام من معتقبة وحضد الرغم من هذه الكثرة السكانية ، علينا أن تتخيل مدى الرفاهية الزائدة التي كانت تميشها مصر مدى الرفاهية الزائدة التي كانت تميشها مصر فتو وله تمالى : « فأشر بهالكم من جثات وعيون،

ومنذ السترات السبع العجاف وحتى عهست قريب نسبيا كانت شعوب المالم تتغنى بالانشودة المتى تقول: أذا جاع العسالم اطعمته مصر وإذا جاعت مصر لن يطمها احد • وهذه الانشودة

التى منجلها ابو المتاريخ هيرودوت تعنى أن انتاج مصر كان من الوقرة بحيث يكفى كل مستسكان المالم ، وأن منكان مصر كانوا من الكثرة بحيث لانكفيهم كل انتاج المالم :

رحلي ذكل ترى من دلائل التاريسية أن الكثرة رحلي ذكل قرى من دلائل التاريسية أن الكثرة للحوال الاقتصادية و يوكننا القول دون مخافا للحقيقة بأن الكثرة السكانية قد توافقت مسح . ولا الأمراسية في . زيادة وسائل الميش والرقاهية ومتوسط استهلاك ودي مرتقح ، وكان التارسية سبيلة بين مترسط استهلاك القود ومعلى نحسو السكان - وحتى يحكننا القول ومعلى نحسو بشكل ما ، علينا بالرجوع الى المنعق وباختصابية شديد نصل عما الماجة الى نظرية قادرغامي من خلل اقتصادي واجتماعي لنتبين ما اذا كان من خلل اقتصادي واجتماعي لنتبين ما اذا كان من خلل القضادي واجتماعي لنتبين ما اذا كان من اخلال .

السكان والتثمية والقاعدة الذهبية :

تشترك العمالة وراس المال ، بالمفهوم الواسع ، في انتاج السلم والخدمات · وتقضى اعتبــــارات الكفاءة او الرشادة في الانتاج بأن يحصل كسل من عنصرى الانتاج على أجر او عابد يسساوي انتجابته الحدية (٦) • وبصرف المنظر عما اذا كانت الانتاجية الحدية مقياسا للأجر أو محدد له، كما تقضى اعتبارات الكفاءة ، قان هذا يقتضي ، تبعا لنظرية أويلر ، ثبات عائد الانتاج بالنسبة الى المجم (٧) ، بممنى أنه أذا زادت الممسالة ورأس المأل في المجتمع بنفس النسبة ، فانالانتاج يزداد بنفس النسبة أيضًا • وعلى ذلك يكسسونُ متوسط انتاج العامل دالة في ، او يعتمد على ، نسبة رأس المال الى الممالة في المجتمع فاذا كان تصيب العامل من رأس المال المتاح لدي الجثمع مرتفع يكون متوسط أنتاج القسدسرد مرتفع ولكن زيادة نصبيب المامل من رأس المال بعثى بالمضرورة أن ينمو رأس المال بمعدل أكبر من معدل نعو العمالة ، وعلى ذلك يواجه المجتمع مشكلة توزيم الناتج القومى بين الاستهلاك والاستثمار (التراكم الراسمالي) ، هيث يؤدي اتفاذ مثل

هذا القرار التي تحديد مستوى الاستهلاك الكلى والقودى ومن ثم تحديد معدل نمو الدخل القومي التي تحديد مستوى الاستهلاك الكلى والفردى ومن ثم تحديد معدل نمو الدخل القومي والفسردي *

وقد يرى البعض أن قضية تمديد معدل الاستثمار من للسمولة بحدث بكفي أن تقوم السلطة السياسية بالتعاون مع اللجنة الركزية للتخطيط بتحصديد معيل النمو المستهدف وبذلك يتمدد معدل الاستثمار آليا بمعرفة ما يسمى بمعامل الاستثمار (٨) -ولكن الامر ليس بهذه السهولة ، لأن تصبيعيد الاستثمار يعنى تمديد الاستهلاك وبالمتالي فهسع يعنى التضمية بالاستيلاك المعاضر من اجمسال الاستهلاك في السنقبل مما يعكس تفضولا زمنيسا معينا ٠ ويكاد بجمع الكتاب الذي كتبوا في هــذا الموضوع ، بأن معدل الاستثمار الاعتبيل وقتضى تمقيق للساواة بين معسسدل التفضيل الزمني الاسميمة الله في المستماض مقارتها السلم الحاضرة الى سلم مستقبلة في مجسسال الانتاج ، أي الانتاجية الحدية لرأس المال (٩)٠ وعلى ذلك يتوقف قرار الاستثمار على البعد الزمني الذي ينظر أليه المجتدم أو المخطط وعلى معدل التفضيل الزمنى للافرد أو الجهاز الركسيري للتخطيط ويرى الفياسوف الرياضي فراناتر امزي ان عملية خصم الاستهالك في المستقبل ، أي تقدير القيمة المالية للاستهائك في المستقبل ومقارنتها بمستوى الاستهلاك في الحاشر ، انما هو ندوع من الساوك الذي لا يمكن الدفاع عنه اخلاقيسها ، ميث ينشأ هذا السطولاعن ضعفالقدرة الانسانية على التصور والتخيل (١٠) ٠ ولكن ، وبصرف النظر عن الاعتبارات الاخلاقية والاقتصادية افان أى مجتمع لا يكون امامه ألا ثلاثة بدائل بالنسبة القرار الاستثمار وعليه أن يختار من بينهما الماما ان يكون هجم الاستثمار مساويا اعادة استثمار لكل عائد راس مال أو أقل من ذلك أو أكسر وسوف نبدأ بدراسة البديل الاول ، أي اعادة استثمار كل عائد رأسي المال

للهداية مورف النجالة ، ويصرف النظر عن نقط....ة الهداية معدل نمو الغرى العاملة ، او السكان ، فان نصيب العامل مراس المال بدو ان يصدا الني نصيب العامل من رأس المال بدو ان يصدا الني نصيب العامل من رأس المال المن شخف ، فتبنا قائلة يكون عائد مراف المال مورف ، فتبنا قائلة يكون عائد حجم الاستثمان على مورف المال مورف عنه مورد المال مورف عنه مورد المال مورف المال المورد على المورد على المال عن المورد على المورد ع

وعندما يتساوى معدل نمو رأس المال مع معسدل نمو الممالة يكون نصيب المعامل من رأس المال ثايتا لا يتغير • وذلك لأن ثبات نصيب العامل من رأس المال يعنى ثبات عائد الوحدة الواحدة مين رأس المال ، الامر الذي يعنى نمو رأس المال بنفس معدل نمن العمالة • ونفس الشيء اذا كاننصيب العامل من رأس المال اكبر من وضع التوازن • لانه في هذه الحالة بكون عائد الرحدة الواحدة من رأس للمال منخفض ، ولما كان الاسميسيتثمار يساوي عائد رأس المال ، فإن رأس المال ستبوف ينمو بمعدل اقل من ممدل نمو السكان وبالتالي ينخفض نصيب العامل من رأس المال • ومسلم انخفاض نصيب العامل من رأس المال ، برتقـــع عائد الوحدة الواحدة من رأس المال ، ألامر الذي يعنى زيادة معدل نمو رأس المال الى أن بتساوي مع معدل نمو العمالة • أي أن نصيب العامل مسن رأس المال لابد وأن يصل الى وضع توازني مستقر بصرف النظر عن نقطة البداية او معدل نمسو السكان • وعنه نقطة الاتزان هذه بتساوي معيل نعو رأس المال مع معدل نمو السكان • ولما كمان الاستثمار يتساوى مع كل عائد رأس المال ، فان عائد الوحدة الواحدة من راس المال ، اي الانتاجية الحدية لراس المال لابد وان تتساوى مع معسدل نمو السكان • ويترتب على تساوى الانتاجيية الحدية لرأس نثال ومعدل نمو السكان ان يكبون استهلالك الفرد اكبر ما يمكن • وذلك لان زسادة نصيب الفرد من رأس المال بمقدار وحدة واحدة يعنى زيادة معدل الاستثمار بالنسبة للفرد بمقدان معدل نمو السكان • ولكن الزيادة في انتاج القرد المترتبة على هذه الزيادة سوف تكون أقل مسمن معدل تمو السكان ، وذلك تبعا لقسمانون تناقص الغلة ، الامر الذي يعنى أن أستهلاك القرد سعوف يكُونَ اقل مما يكون عليه عند وخسع الانزان • ولهذا يمرف هذا التوازن بالمتوازن الذهبى حيث يكون عنده أستهلاك المارد اكبر ما يمكن •

وما أذا كان حجم الاستثمار الل من كل عائد أن مده الحال (البديل الثاني) ، فأنه في مده الحال ايضا سوف يتزن نصيب العامل من رأس المال المسلم عند الظفاة الذي يتساوي عندها معدل نصب السكان مع معدل نمو رأس المال ، فأن الانتاجية الحديد لرأس المال ، فأن الانتاجية الحديد لرأس المال منذ معدل نمو السكان ، فأذا كان المبتمع ، مثلاً ، فقرى باعادة استثمار نصف عائد رأس المال ، فأن الانتاجية المديد لمال الانتاجية المديد لرأس المال ، فأن الانتاجية المتعدد لمال المتعدد المساوية للمساوية على مساوية المتعدد لمو السكان ، ويؤتين على همساؤية المتعدد لمو السكان ، ويؤتين على همساؤية أن يكون نصيب المعامل من رأس المال المل ماليون نصيب المعامل من رأس المال المل ماليون نصيب المعامل من رأس المال المل ماليون أن يكون نصيب المعامل من رأس المال المل ماليون أن

C

عليه عند الاتزان الذهبى • وهذا يعنى ان زيادة تصبب العامل من رأس المال بمقدار وجدة ولحدة سوف يترتب عليها زيادة في انتاج العــــامل مساوية لضعف الزبادة الطلوبة أي معييدل الاستثمار بالنسبة للعامل الواحد ء الامر الذي بمنى لمكانية زيادة استهلاك القرد مما هو عليه • اى أن الاتزان في هذه المالة يكون عنده استهلاك الفرد أقل منه في حالة الاتزان الذهبيون الحالة ألتى يكون فيها الاستثمار اكبر من كل عائد رأس المال ، فانه عند نقطة الاتزان يكون نصيب العامل من رأس المال اكبر مما يكون عليه عنسيد الاتزان الذهبي ، ولكن الانتاجية المديه لرأس المال تكون اقل من معدل نمو السكان • فاذا كـان المجتمع يقوم باستثمار ضعف عائد رأس المال ، فأن الأنتاجية المديه لراس المال عنه نقطة الاتزان تكون مساوية لنصف معدل نمو السكان • وهذا يعنى أن أنخفاض نصبيب العامل من رأس المال بهقدار وحدة واحدة ستوف يترتب عليهـــ انخفاض في انتاج المامل مساق لنصبف الانخفاض المطلوب في معدل الاستثمار بالنسبة للعامل ، الأمر الذى يعنى امكانية زيادة استهلاك الفرد عما هو عليه ١٠ اي ان هذا الاتزان ايضا بكون عنييده استهلاك الفرد اقل منه عند التوازن الذهبي • ومن هذا نري أن البديل الامثل لاي مجتمع بالنسبة لقرار الاستثمار هو أن يكون الاستثمار مساويا لكل عائد رأس المال وان يكون الاستهلاك مساويا لكل عائد العمالة ، حيث يترتب على هذه القاعدة أن يكون اسمستهلاك القمسرد اكبر مسيسا يمكن مهما كان معدل تعسيسي السكان ويصرف النظر من نقطة البداية أو دالة الانتساج الستخدمة في التمليل او مستوى التكنولوجيا السائد ، وتعتمد صحة هذه النتيجة فقط عسلي قانون تناقص الفلة وتعرف هذه القاعدة بالقاعدة الذهبية • وهذه القاعدة في الراقع تحقق الشرط الخاص بمعدل الاستثمار الامثل ، والذي سبق الاشارة اليه ، ليس فقط بالمفهـــوم الاستاتيكي الثابت Ceteris Paribus اي مع فسرض ثبات كل شيء آخر على ما هو عليه ، ولكن ايضا بالمفهوم الديناميكي المتحرك Mutatis Mutandis اى مع السماح لكل شيء يجب ان يتغير بأن يتغير ٠ وذلك لانه مع زيادة استهلاك الفرد تنخفض المتفعة الحديه للاستهلاك ، الامر الذي يعنى انفف اض معدل التفضيل الزمنى • ومع زيادة استهـــالك المفرد يتزايد نصبيب العامل من راس المال ، الامر

'الذي يمنى انخفاض الانتاجية المدية لراس المال·

ان شرط تسارى معدن التقصيدا الزبني الزبني و الانتاجية الحديث لراس المال سوف يتعقق قبل القالم المال سوف يتعقق قبل القدام المحالم الاحال الذي يسبح الجالم المحالم المحال

وليست هذه هي كل القصة ، فالقاعدة الذهبيسة ايضا تحمل خبرا سارا لانصار تحديد النسل •لانه

مع زيادة تصيب الفرد من رأس المال وصبيولا للعصر الذهيى سوف يرتفع أجر العامل وينخفض هائد رأس المال وذلك تيما لقانون تناقص الفلة · ولما كانت الاجور سوف يتم توجيهها بالكامسل للاستهلاك ، فانه تبعا لقانون انجل سوف يسرداد الطلب على البطع والخدمات ذات المرونة الدخلية المرتفعة • ولكن هذه الانماط من الســــلع والخدمات الترفيهة في حاجة الي وقت للاستمتاع بها ٠ ولما كنان الوقت محدوداباريعةوعشرينساعة فقط في اي زمان ومكان ، فإن الاسرة تواجسية مشكلة توزيم الوقت المتبقى لديها بعد أسستيعاد الوقت اللازمللراحة والنوم، بين العمل والاستمتاع بالاستتهلاك المترفى او تربية الاطفال والاستمتاع بهم أ ولكن زيادة الاجر تعنى انخفاض تكلف الحماول على الوحدة الواحدة من الاسستهلاك مما يعنى بالمضرورة ، تبعا لقانون الطلب المتركب على قانون تناقص المنفعة الحديه ، أن يزدادالوقت الخصص للعمل والاستمتاع بالاستهلاك وانخفاض الوقت المخصص لتربية الاطفال والاستمتاع بهم • ولما كانت رغية الاسرة في المصمول على الاطفال تكون في الاساس من اجل تربيتهم. و الاستمتاع بهم ، غلابد وان تنخفض رغبة الاسرة في المصول على الاطفال ويذلك ينخفض معدل نمو السكان ونظرا لأن الأتزان الذهبي يعقق اقصى استهلاك للفرد ، فأن معدل نمو الممكان وبالتالي الانتاجية المدية لرأس المال سوف يكونان اقل ما يمكن ، الامــر الذي يمنى أن أستهلاك الفرد عند الاتزان الذهبي یکون اقصی ما یمکن فی ای زمان ومکان ۰

وقد يعتقد المبعض بأن القاعدة الذهبية والتى تقضى باعادة استثمار كل عائد رأس المالواستهلاك كل عائد المعالة ، يمكن اتباعها بسهولة بالنسبة للمجتمعات التى تأخذ ينظام الملكية العامة ولكن

يصعب تحقيقها في الجتمعات التي تأخذ ينظام اللكية الشامعة - فكسل اللكية الشامعة - فكسل المتوجعة ما تقيد أن يكون الانحسار المتوجعة القديمة هو أن يكون الانحسار (من الأجور وعوائد المتلك) مساويا لكل عوائد التملك - فاذا كان أصحاب رأس المال لا يعيدون التملك - متاشعار كل عامة مبالكامل ، فينكن سد هسدة التمام الكل القدرت المتوجعة بواسطة انخار جزء من الاجهور مسسنة خلال المقتولة التي يعكن للحكوم—— خلال القدرت المختلفة التي يعكن للحكوم—— الدامة التاماء -

والقاعدة الذهبية هذه , بصبحيلة ومنطقيسة وأخلاتها إيضا - فكل جيل يعمل بمساعدة راس وأخلاتها إيضا - فكل جيل العمل بمساعدة راس النال للذى تركه له البيل المسابق في والحيا رأس النال وكل ما تولد عنه غيركه لاينائه ، أى الجيل المال القائم من بعده و والقلاح المصرى الذي يا خسلة بها لا يحق له أن يذبها و أداة ولمدت يقيمة له أن يشرب البنها والقسام ولدها وتبقى أيمونه أنه أن يشرب البنها والقسام ولدها وتبقى يسامينا على الألاللذي بسامينا على الألاللذي ومنها بلني عملة المال الذي يسامينا على الانتاج وكل نصيبه المسائل ملك ومهما بلغ مقدار ما ويثناء عن ابائنا ومقسدار ومهما بلغ مقدار ما ويثناء عن ابائنا ومقسدال وهما بلغ مقدار ما ويثناء عن ابائنا ومقسدال ومهما بلغ مقدار ما ويثناء عن ابائنا ومقسدال وهم واخر وهم الخر وهم واخر وهم الخر وهم واخر وهم الخروه خير الوارثين »

القروش والاستثمارات الاجتبية :

ولما كانت القاعدة الذهبية تقضى بأن يعسساد استثمار كل عائد راس المال حتى يصل استهلاك المفرد الى ذلك المستوى الذي يسمعيه دامزي بالمنهم فأن الانحراف عن هذه القاعدة يعنى عدم مقدرة المجتمع على تحقيق تطلعات افراده نحو مزيد من الاستهلاك • وإذا كان المجتمع لا يستطيع اعسادة استثمار كل عائد رأس المال يسسمسيب الضغط الاستهلاكي المتزايد لافراده ، فقد يبدو وللوهلة الاولى انه يمكن للمجتمع اتباع القاعدة الذهبية وذلك بواسطة القروش الخارجية أو جــــنب الاستثمارات الاجنبية وفي نفس الوقت عسسدم التضمية بالاستهلاك المرتفع - ولما كانت هسده الاستثمارات والقروض الاجنبية سوف تعمل على زيادة الانتاج ، فإن المجتمع صوف يتمكن من زيادة الاستهلاك وفي نفس الوقت لن يكون هناك تخوف من فوائد هذه القروض او من اعادة تصدير عائد الاستثمارات الاجنبية • ولكن للاسف ليســت الامور بهذه البساطة ، حيث توجد ثلاثة مآخسة على هذه الاستثمارات سواء أكانت في شسكل قروض استثمارية او استثمارات مباشرة •

وإما اللاغذ الاول فهو ما يعرف بالاثر التضخمي لهذه الاستثمارات • وذلك لان زيادة الاستثمارات سوف يترتب عليها زيادة في الدخل قبل أن يترتب عليها زيادة في الانتاج * ويتوقف حجم الزيادة في الدخل المترتب على الاستثمارات الاجنبية على مهم المضاعف الاستثماري · ولكين ويصرف النظر عن حجم المضاعف ۽ قان الزيادة في الدخل سوف تكون اكبر من الزيادة في الاستثمار ، حيث انه من المعروف أن المضاعف يكون دائما أكبر من الواحد الصميح • وعلى ذلك وبالرغم مسن أن الزيادة في الاستثمار سوف يتم تعويلها مـــن الخارج ، إلا إن الزيادة في الموارد المقيقيـــة للمجتمع سوف تكون اقل من الزيادة في الدخال الامر الذي يترتب عليه زيادة في الاسمار • وهذا الاثر التضخيب معروف للجميع ولكنه ليسسبيا كافيا للاعتراض على الاستثمارات الاجنبية •

راما الأخذ الثاني فهو ما يعسره بالتراخي البطني، حيث أن زيادة المال سوف يترتب عليه البطني الاختياء الحدية أراس المال وذلك فيما لقائدن الثانيس الخالفي، ولما كان عائد راص المال الموخف و بالثاني فسوف يذخفض الوطني هو المعين الرائل عمد الاستثمار وبالثاني معدال المستثمان عمدال المستثمان وبالثاني معدال المستثمان عمدال المستثمان المؤون عمدال الاستثمان الإختياء عيث المنافق معدال الاستثمان الإجنيية ميثون أن العمار الاستثمان المتثمان المتثمان المتثمان المتثمان عمد كن المعداد المتثمان على جالفا على جوابطة على المنتفان عن المسلم المنتفان على المنتفان على المنتفان على المنتفان على المنتفان على جوابطة المنتفان عن المسلم المنتفان على جوابطة المنتفان عن المسلم المنتفان على جوابطة المنتفان عن المسلمة منا المؤيد عن الاستثمان الاجنيية وذلك بواسطة التوني .

راماً ألاقد الثالث وهواهم هذه المآخذ وأخطرها غيكمن في حقيقية انه لا يمكن الاستدرار في جـذب المزيد من الاستثمارات الاجنبية إلى الإبو " الابو" الابو" الابو" الابو" الماسية وان يبيدا عائد هذه الاستثمارات الاجنبية مسن الخدرج (1) يباتم تصديره للخارج) ، ومسسح فلابد وان باتن الهوت الذي كون فيه رأس المال الاجنبية المخارج أكبر من رأس المال المجيد المناخل المن المناح المراحد من رأس المال المجيد المناخل المن الله يمناكل ميزان المنويات وتدهور معمر المملة للي يمناكل ميزان المنويات وتدهور معمر المملة المنازية المناخل المناخلة من المالد الكلي لرأس المنافلة في ميكن اعادة استثماره الكلي لرأس المنتمان تصف عائد رأس ماله ولكنه ايضا بتمكن إشكل ما ويصفة مستمرة من تعريض هذا انتقى



من اجتذاب استثمارات اجنبية او قـــروض خارجية بما يعادل النصف الأخر ٠ فقد سيدو للوهلة الاولى ان المجتمع يتبع القاعدة الذهبية وانه بهذه السياسة سوف يصل الى التسببوازن الذهبي حيث بحقق اقصى استهلاك ممكن للفرد ولكن هذا لن يحدث لاته عند الاتزان سوف يكون عائد رأس المال الوطني ممداويا فقط لنصبيف عائد راس-إلمال في المجتمع • ولما كان المجتميم يعيد فقط أستثمار نصف عائد رأس المال المملوك له • قمعني هذا أن يكون الاستثماسار الوطني مساويا فقط لريم عائد راس ألمال الكلى ويكسون التمويل الأجنبي أيضا بمقدار الربع ، مما يعني أن الاستثمار الكلي في المجتمع يكون مساويا لنصف كل عائد رأس المال وهو بالضبط ما كان يمكن للمجتمع الرصول اليه بدون الاسمستثمار الاجنبى • أي أنه لم يترتب على الاستثمار الاجنبي أية زيادة في استهلاك الفرد ولكن مم الفسارق بالنسبة ليزان المدفوعات حبث بتم تصدير نصف عائد نأس المال الاجتبى • هذا بالاضافة الى ان الاستثمارات الاجنبية تكون قد وصلت الى الدد الذى يجعل افراد المجتمع يشعرون بانهم يفقدون استقلالهم أو أنهم أند فقدوه فعلا (١٢) * وتكون الطامة الكبرى عندما لايتمكن المجتمعمن الاستمراء في جذب جزء من عائد رأس المال الأجنبي لاعادة استثماره وذلك بسبب التدهور المستمر في ميزان المدفوعات وانخفاض قيمة العملة الوطنية وما غد الحالة لن يكون الجتمم قادرا الاعلى استثمار ربع عائد رأس المال فقط او ربما اقل من ذلك اذا ما حاول المستثمرون الاجانب من تصفية بدغر استثماراتهم ، مما يعنى بالضرورة انخفسساني استهلاك القرد عما كان عليه قبل البدء في سياسة الاستثمارات الاجنبية •

فلي مصر، مثلا ، كان عائد راس للل الاجتبى حصر، مثلا ، كان عائد راس المال فسائل فسائل فسائل الاجتبى عائد وادس المال فسائل الفترة يُتِي عام 150 وعام عائد راس المال الفترة يُتِي عام 150 وعام عائد راس المال الخارجي الميلان 150 من اجمالي عائد راس المال (كان البديهي أن يؤدى تصدير عائد راس المال الاجتبى التي انخفاض مصدرا التراكم راس المال الاجتبى التي انخفاض مصدرا التراكم الراسمالي وبالمالي معدل المتراكم المناسمالي (لا/٪ ، أي أقسد معدل التراكم مدل التراكم المالتان المناسمالي (لا/٪ ، أي أقسد معدل التراكم المالتان أي عين أنه لو كسائل معدل المتراكم الراسمالي المناتان أي عين أنه لو كسائل معدل المتراكم الراسمالي المال الإجتبى الكان مصدراً

التراكم الراسمالي ٧/٧٪ خلال نفس الفقرة وفي خلال الفترة ما بين عام ١٩٧٤ وحتى عام ١٩٥٠ كان محدل نمو راس المال ١٥/٨ فقط ، في حيث كان من المحكن ان يكون ٤٪ فيما لى اعبد استثمار

经验的的基本在一个种理解的产品的,但是是是

عائد رأس المال الاجرائي (17 ماية به مسجيلة على واقد ما المتا به مداية محاجية به مسجيلة على واقد ما المتا به مداية محاجية به مسجيلة على الارتباط المتا المتا

الأجهد والانتاجية وهدء الإمكادية :

ونا كانت القاعدة الذهبية تقضى بان يكسسسون الاستبلاك مساويا لكل عائد الممالة من الانتساج وان يكون الاستثمار مساويا لكل عائد رأس المالي فيجب ملينا التعرف مان حقيقة حجم الناتج الكلي فيجب ملينا التعرف على والاستثمالات والاستثمال ، من خالال التعرف على مداراتبكية الانتصاد القسيس للان التعرف على مداراتبكية الانتصاد القسيس لا اليات الاستجابة فيه بهدف القوميل الى تعليل والنيات الاستجابة فيه بهدف القوميل الى تعليل والتراح العول الناسة لها ،

على الرغم من أن مؤشرات الأداء الاقتصادي التقليدية (النمو ، الاستثمار ، العمالة ،العلاقات الدواية) كلها تشير الى تقدم ملموس في مستوى أداء الاقتصاد المسرى في آوالفر السبعينيات ،الا أنه توجه بعض المفارقات والاختلالات الجوهرية (١٤) • ققد انخفضت نسبة الادخار المعلى الى الناتج المملي الاجمالي من الر١٩٪ عام ٧٧ المي ارعًا ً٪ عام ٧٩ ويعد ان كان الادخسسار المملى يقطى ٥ر٦٩٪ من أجمالي الاستثمارات اسسيح يفطى فالط ٤٤٪ وكذلك زادت الواردات بمعدلات عالمية تتراوح بين ٣٠٪ ، ٢٠/ صنوبا ، سيسدد ارتقمت نسبة الواردات الى اجمالي الناتج المعلى من ٢١٪ عام ٧٧ الى ٢٤٪ عام ٧٩ • وترجيبهم زيادة للبل للاستهلاك والاستيراد المي زيسسادة الدغول في قطاع التجارة الخارجية بس تحرير سوق الصرف وكذلك الدخول الطفيلية والدخسول غير المنتطمة والتي تجد طريقها الى الاستهسدلاك الترقي ونمير المنتظم ، ومما هو جدير بالملاحظ...»

انتظاهن تصبيب العمالة (الاجور) من اجمالي الدنتج المحلى بسح عناصر الانتاج من 28٪ في 48٪ أن السنتينات الى ان روصلت الى 27٪ تقط عام ٧٩ وذلك على الرغم من وجود نقص شديد في الايدي التعاملة الدورة وغير المقنية في نواحي النشـــاط الانتصادي المختلة في

وتشير الاحصائيات الرسمية في مصر الى ان

مترسط الاجر الحقيقي للعامل على المسستوى

القومي (عام م خاص - تعاوني) وقد انخفض

بنسبة ٢٣٪ خلال الفترة ٢٠٠ ... ٧٩ • وتبدق هذه

الصورة العامة لتدهور الاجر الحقيقي اشسمد وضوحا بالنسبة للعاملين بالقطاع الحكومي • انخفاض الاجر الحقيقى وما يترتب عليه مسن انففاض المستوى المعيشى للافراد ، من ناحية ، والتفاؤل المام الذي صاحب صياسة الانفتياح الاقتصادي من ناحية اخرى ، بالاضالة الىتكرار الحديث عن الاكتشانات البترولية وانتهاء سنبن الماناة وأن عام ٨٠ هو عام الرشاء ، بقسسم الاقراد ، بعد أنْ غقدو الأمل في زيادة أجورهم ، الى البجرة الى البلدان العربية او محاولة زيادة دخولهم عن طريق الاعمال الاضافية • ويقضـــل التوافق بين رغبة الافراد في المزيد من الاعمسال الاهافية وتوافر فرص العمل الاهسسسافي ء بفضل المناخ العام ، وهجرة بعض المهارات الى البلدان المربية ، وجه الماملين بالحكومةو القطاع العام (من ممن لم يتواثر لهم أو ممنام يرضوا لانفسهم المصبول على ده لات واكراميات عطريقهم الى الأعمال الاضافية الدراوح هذه الاعمال الاضافية من مجرد ألعمل بعض الرات من القطاع المخاص وشركات الانفتاح ألى الاستبراد والتصبيبيين والتركيلات المتجارية ، ومن اعطاء المسدروس الخصوصرة والميمل في العيادات الشادسة ومكاتب

يندكس هذا الجهد، الدائل والجمسدي الذي يبدل الامراد في عدد الاعمال الإضافية على الدي يبدل الامراد النظام المسلم الأمراد النظام المسلم ا

الاستثمارات ويعض اعمال الديكور الى اعملال

السمسرة والتخليص والاتجاراني اي شء حتى

مجرد للشراء بالمعن ثمامادة الدرم عندالاستلام؛

وورمال الامر الى أن اصبح مجرد الوقوف في

طوابين الهمديات النعاونية بدر دخلا ليعديض

بنفس النسبة • وهذا ما تؤكده ايضا نظرية العمل من الجهد الميذول يتساوى مم الاجر تمشيـــا مع عفيوم « المخفاءة » او الرشادة في الافتصماف المر والذي تعنى ان الفرد سواء كان منتجسسا والتكلفة ، وبالنسبة للعامل بمثل العائد الإحسر الذي يجصل عليه والتكلفة تمثل الجهد السددي ببذله * وعلى ذلك يتحقق مبدأ الكفاءة أو الرشادة في مفهوم الفكر الرأسمالي اذا ما بذل للعامسل جهدا اكبر في النشاط الذي يدر عليه عائدا أكبر. ولا يقتصر أمر الاعمال الاضافية على انخفاض الانتاجية الحدية للعامل فقط ، بل بمتد الضب الى الانتاجية الحدية لعناصر الانتاج الأخسرى (رأس مال ، * * * * الخ) ، تظرأ لصحف عمليات الصبيانة ومراقبة الالات وتعطيل عملية الانتسباج نظرا لعدم تفرغ العامل الذهنى واثر المجهــود العقلى والجسدى الذي يبذله العامل في الاعمال الاخرى

وترقب على انخفاض الانتاجية وتدهور جبودة المجال السلع ومستوى الفجمات ، عدم مقدرة المجال السلع ومستوى الفجمات ، عدم مقدرة المجال (وقفا لنظرية الانتاجية) ، ولكن رغية الافراد أسسارى الأجر بالانتاجية) ، ولكن رغية الافراد كما والمحاصل على المراد والمحمول على المدون القدرت السلع والمخدمات وتقليدهم للنصط الاستهلاكي المسلع والمخدمات وتقليدهم للنصط الاستهلاكي الرئائية إلمارين المدول العربية . المتفاض الأجر المحتقى المرابعة المحارف من المهجرة الى البلدان العربيسة وبالقارية من الخصارة الموراد من الخطاف الاحراد المحتقى ومزيد من الخطاف الإحراد المحتقى ومزيد من الخطاف الإحراد المحتقى ومزيد من الخطاف الإحراد المحتقى المرابعة ومزيد من الخطاف المحتقى ومزيد من الخطاف المحتقى ومزيد من الخطافة المحتقى ومديد من الخطافة المحتقى المدينة المحتقى الاحتقادة المحتقى ومذيد من الخطافة المحتقى المدينة المحتقى المحت

ملينا أن نلاحظ أن هذه المكانيكية الجديدة التي
إما اليها الأكواب ، كل بطريقته الخاصة ، لا اعادة
القرائر: بين اللود كمستهلك من نامية وكمنتسب
من ناحية اخرى ، وذلك عن طريق الهجسرة أن
لا الاعمال الاخطائية ، أم يتراب عليها الوصول المي
القرائر: الطلوب ، بل على المكس الرائد الفجوة
للقرائر: المتقرار وتهديد الطاقة الانتاجية للافراد ،
وهذا مثل اصراح الما يقل عليه مي مبسسادي،
الاقتصاد بمثالمات التجزئة .

والتي يحكن تشبيهها أن altitle مدة بما يسوب والتي يحكن تشبيهها أن مائنتا مدة بما يسوب مدونة في مباراة الكرة القدم حيث كان يبطس المجمع معتملة على المستعين بمشاهدة المبارة (١٥) ٠٠٠ متى الجالسين خلف الصف الاخير هاي سمال الدجات كانوا إيضا للإضائق كاندين وفي اعدى الدجات كانوا إيضا للإضائق كاندين وفي اعدى

0

اللحظات الشرية في المباراة (اعلان سياسة/الانتتاج الاقتصادي) وقف بعض الشجيين من الجالسين المسلسة في المصف الإلى * * • من البديين أن يقسسة الجالسين في الصف الثاني (التجار واصحاب الإعمال القاصة) لكن يقدكنها من الشاهدة * • وما يمنى الا دقاق معدودة حتى كان اللجسيج طرقط ، وأما بعض الذين لا يجيدون الوقوف قروا الزو اللعب والمساهدة المبارة من المتلفزين في المناسفة المبارة من المتلفزين التواصف من المتلفزين الإولان

(الهجرة الى البلدان العربية) ٠٠ واما بعض المتفرجين مسن قصيرى القامة (الموظفين وذوى المدخل المحدود) فوقفواعلى اطراف أصابعاقدامهم لكى يتمكنوا قدر الامكان من مشاهدة جيزء من المياراة ٠٠ ولكن هذه الميلة لم تفلح ايضا حيث قلدهم الاخرين ٠٠ ولم يجد بعض قصيرىالقامة سبوى الرقوف على الكراسي ٠٠٠ وما هي الا لحظات حتى كان الجميع يقفون فوق الكراسي ثم على اطراف أصابع اقدامهم قوق الكــراسي ٠٠ وتكسرت الكراسي (استنزاف مرافق الدولة) وبدأ البعض يسسقط وبسسسنة الصراخ وتدغسل رجال الشرطة (الحكومة) لمساعدة الذين سقطوا وتمكينهم من الوقوف (تقديم الدعم) ٠٠ ولا أحد يريد أن يجلس الا بعد أن يجلس الأخرين، والذين سقطوا وتكسرت كراسيهم يريدون الوقوف فوق لكتاف رجال الشرطة (استمىسرار الدعم وزيادته) أو الصراخ والعويل ومنع الاغرين من الاستمتاع بالمباراة (التطرف) • • الكل مرهق من الوقوف فوق الكراسي او فوق اكتاف رجسال المشرطة ١٠ والكل يتمنى ان يجلس الجميسم حتى يتمكن هو أيضا من الجلوس · · ولكن لا احد يرضى بالجلوس حتى يجلس الجميعاولا واخيرا اقتتع الجميع بضرورة الحوار وايجاد حسل للمشكِلة ٠٠ وَلَكُنَّ مَشْكُلةً الحَرِي ظهرت فجأة وهي أن الكراسي لم تعد صالحة للجلوس عليه..... ويجب لصلاحها أو (اصلاح هيكل الاجور) ٠٠ من يقوم بالاصلاح ٠٠ رجال الشرطة لايستطيعون نظرا لوجود بعض المتفرجين على اكتافهم ٠٠ لابد أذن من أن يساعه بعض المتفرجين في الاصلاح (زيادة الانتاجية) ٠٠ ولكن يعنى نزولهم وحدهم من فوق الكراسي وعدم استمتاعهم بالمباراة ٠٠ لابد انن من ايجاد طريقة اخرى اكثر واقمية . ولاتقتصر الاثار السيئة للاعمال الاضافية والتي يجدالماملين بالدولة والقطاع الماج ويعض العاملين بألقطاع الخاص انفسهم مضطرين لها اضطرارا ، على المخفاض الانتاجية وما يترتب على نلك من أرتفاع الاسعار وعدم مقدرة الجهاز الانتاجى على

زيادة الاجور ومن ثم انخفاض الاجسر الحقيقي والمثالي مزيد من انخفاض الانتاجية و ولكسن يتعداما الى أوجه قصور اخرى تساهم في المزيد من هدر الامكانية ولهي دراسة و سيناريو مصر الامكانية وميكانيكية الاقتصاد اللومى ، قصلا يدراسة هذه الآثار الجانية بشيء من التفصيل وكيلية تفاعلها مع بعضها البعض ، ولكننا هنا نكتفي بالاشارة الى هذه الآثار ،

١ - الدعم وخلل هيكل الاجور والاسعار:

٢ - المسبب الاستهلاكي وزيادة الواردات :

هدر الإمكانية ٠

يترتب زيادة الاعمال الاضافية ظهور عادات استهلاكية جديدة ، كالمنبهات والقويات والمرطبات،

وكذلك زيادة رغبة الافراد على شراء الوجبات الغذائية الصنعة (ومبي وكنتاكي فرايد تشيكن) والمعلبات المستوردة نظرا لعدم وجود الوقست

الكافي لدى الافراد • كما يترتب على الإعمال الاضافية فيس الاضافية فيس الاضافية البضل الاضافية فيس المنتظمة • ويترتب على زيادة الدخول غير المنتظم (تبعا لنظرية الاستهلاك الترق وغير المنتظم (تبعا لنظرية الاستهلال الترق وغير المنتظم (تبعا لنظرية الدخار (١٦) (وانتخاص محدل الانخسار

ويالتالى انخفاض معدل المنمو ويترتب عسلى زيادة الاستهلاك الترفى وغير المنتظم زيسادة الواردات الاستهلاكية واختناقات في قطعاعا

المتوزيع وبالتالئ زيادة الدخميسول الطفيلية غير المنظمة وبالتالئ زيادة الاعمال الاضافية وندخل في حلقة جديدة وهكذا •

ويترتب على زيادة الاعمال الاضافية زبادة الضغط على مرافق الدولة بصفة عامة ومرفق الواصالات بصفة خاصة ، حيث يزداد معدل استخدام الاقراد لوسائل الواصلات العامة والخاصة لكى يتعكثوا من مزاولة انشطتهم الاغرى مما يترتب عليه من حدوث اختناقات في الرور وزيادة اسمستهلاك البنزين وشياع الوقت المنتج للافراد في الواصلات مما يعنى مزيد من هدر الأمكانية · وبنعكس كل هذا على العاملين بالجهاز الادارى بالدولـــة ، بالاضافة لمدم تفرغهم الى معاولة انجاز الاعمال الطلوبة منهم بسرعة وبدون دراية وعدم الجدية في الاشراف ومتابعة تنفيذ المشروعات وعسدم الدخول في جدل علمي او عملي مع مقاولي التنفيذ حول المواصفات وما يجب وما لا يجسسب عتى لايضيم وقتهم (وبالنسبة للبعض عتى لا يضيم عليهم فرمنة المحصول على عمل اشعافي محجم عؤلاء القاولين) مما يترتب عليه من تسمسيب في الانفاق العام • هذا بالاضافة الى تدني نسسبة مخصصات ألياب الاول (الأجور وملحقاتها) الى لجمالي استخدامات الابواب الاربعة (حوالي ٩٪ في مين كانت ٢٦٪ عام ١٥/٦١) (١٧) ٠ مما جمل القائمين على هذه الاموال غير هــريصين حيانتها مصداتا لقدرله تعدالي « والقاتهمين

عليها * أس تخر هية ، ومن للها بقيا ، أس تخر هية ، ومن للمانينيات من المعلقى للذي تراجهه مصر في للمانينيات من المعلق المانينيات من المعلق المانينيات من المعلق المساعدة على تطريرها عندان المهدن أمن الامكانية و المساعدة على تطريرها مناسبة في خط مواز مع الزرادات المتواهسة في يجدها الموسول بالانتاجية الي حدودها المعلق في والاعمال المثلقة في مانيات مساجبه من المعلق المناسبة في المعلق المناسبة في المعلق المناسبة في المعلق المناسبة في عمد المعلق المناسبة ومانيات تكون الإجور عدودها المناسبة ومانيات عمد المعلق المعلق المناسبة وعدم انتظار المكس الامانية وعدم انتظار عدود المكس الامانية وعدود المكس الامانية المناسبة عدود المكس الامانية المناسبة عدود المكس الامانية المناسبة عدود المكس الامانية المانية عدود المكس الامانية المانية عدود المكس الامانية المانية عدود المانية المانية عدود المانية المانية المانية المانية عدود المانية الامانية المانية المانية المانية الامانية المانية الامانية المانية ال

مولين اعلامية أنه أنهجت مصر قملا في
وعلينا ملاحظة أنه أذا أنهجت مصر قملا في
تقفيض مدلات للواليد بطريقة أن اخري فسوف
القرية ترجهه للاستمتاع بالا مستهلات ، الترقى "
الذي ترجهه للاستمتاع بالا مستهلات ، الترقى "
قمدوف يترتب على هذا ترجيه هذا الوقتللاها
الشفائية بهدف المصسول على دخسول
الشفائية بهدف المصسول على دخسول
الشفائية ما يعني بالشرووزية من أنخساض
وانخفض مدل الانماز ووزية من أنخساض
وانخفض مدل الانماز ووزية من أنخساض
ولنخفض فقد قد اللابدة ورودة السلم الخمات
المن يقد هذا اللابدة ورودة السلم الخمات
المنازية عد ما الابدة ورودة السلم الخمات
المنازية عد ما الابدة ورودة السلم الخمات
المنازية عد ما الابدة ورودة السلم الخمات
المنازية عد ما الابداء ورودة السلم الخمات
المنازية عد ما العربة ورد الابداء وحرد المنازية عد من الابتداء ورد الابتداء ورد من الابتداء وحرد من الابتداء وحرد الابتداء وحرد الابتداء وحرد الابتداء وحرد الابتداء وحرد الابتداء وحرد من الابتداء وحرد الابتداء وحرد من الابتداء وحدد الابتداء وحدد من الابتداء وحدد وحدد الابتداء وحدد الابتداء وحدد الابتداء وحدد الابتداء وحدد الابتداء وحدد المسلم المنازية والمنازية والدينة والمنازية والخداء والدينة والدينة والدينة والمنازية والخداء والدينة والدي

تماما عن الانجاب (انظر الفقرة الخاصة بالكباً والكتاب وتحقيق اقصى منفعة في الملحق الرياضي)

«خاتمسة »

لمن كل ما سبق نرى إن ما يماني منه الاقتصاد المرى من خلل يكدن أو الاساس في خلل هيكس المجرى من خلل يكدن في الاساس في خلل هيكس الاجور والاسمال والتخفاض الانتاجية ومسحم وسائح قبل من من المورد وكمنته قبل من والمحمد من النمائينيات مسوم كينية أمادة الاتتاجية والمحمد المنازل الميانيات الاجتباء أن المنازل الم

قبلة ، وهذا اللي أن تلاشت قبلة ألهين .
رلهذا ، وهتى لاتتكرر داساة القبلين مع اولاننا
وأمرائنا ، أقبل لاتسار تصنيد النسل ، سحسواه
كانوا من الاكامميين الدين بيفون المرفة أوسائهم
الشراء الذي بيمثرين عن راحة ألبال : لا تثني أينا
الشراء فنقلة القدرة على انتاج الشياء فنشاكم
واتركونا نصل رئمس وننتج الشياء فشاكم
مدداقا لقراء دائل والبئون زينة المياة الديناء
مصداقا لقراء دائل والبئون زينة المياة الديناء
المما البيان بن النال والبئون زينة المياة الديناء
المستهلاك ممكن لللود في اي زمان يكان يكان
متنية ازاية ، كما يتضح من هذه الدراسة ، يكلى
مدينة ازاية ، كما يتضح من هذه الدراسة ، يكلى
مدينة الإيراء والمساء وفهها ووضحيح

رائين أن الشهد الكافي والضهروي لتوازن المال والينين الذي يمقق اقسي استهلاك ممكن للفرد في اي زمان ومكان هي الا تطفى فاليزان انستهلا فقط بمقدار ما تساهم في الانتاج ، وإن نهيـــــــــــ استثمار كل عائد بأس المال يلازيادة أو نقصان ، وكن علينا أن نتسامل : هل الاجور التي يحمل ولكن علينا أن تتسامل : هل الاجور التي يحمل عليها المعلمون بالحكومة والقطاح والعام وحشي القطاع الشامن والحكومة والقطاح والعام وحشي هل تمثل عائدا عادلا لمساهمة المعبالة في الانتاج / وأيجارات المساكن القديمة والتي يجب المسابدة و



اسيتمارها بالكامل في قطاع الاسكان ، هـــل تشر عائدا عادلا لمساهمة راس المال ؟ وليجارات الاراضي الزراعية والتي يجب اعادة استثمارها بالكامل غي التكثيف الافقى والزامي في الزراعة ، هل تمثل عائدا عادلا لساهمة الارضى في الانتاج؟

ياترمى م انقسوا الله واطيعون ١٠ اوفو الكيل ولا تكونوا من المنسرين ، وزنوا بالقسسطاس المنقيم ، ولا تبضسوا الناس المنيامهم والاعثوا في الارض مفسدين ، والقوا الذي خلقكم والهبلة الاولين »

« صدق الله العظيم »

ولما كان نصيب العامل مسن راس

المال ، ١٤ ، هو بالتعريف خارج قسمة

رأس المال والممالة ، قان عمدل نمو

تصبيب العامل من رأس المال ، يعطى

ميث تمثل و النقطة ۽ فوق المتغير،

ولما كان معدل تغير راس المال يعبر

عن الاستثمار ، فانسبه اذا كان

الاستثمار نسبة في عائد رأس المال،

حيث تمثل 7 النسبة من عائد راس

المال التي يماد استثمارها · وقصد تكون هذه النسبة بصفة عامة اكبر

من ، أو اقل من ، أو تساوى وأحد

صميح ٠ وعلى ذلك يعطى معدل نعو

 $K = \lambda K \cdot f'(k)$

التفاضل بالنسبة للزمن و

 $\frac{\dot{\mathbf{K}}}{\dot{\mathbf{L}}} = \frac{\dot{\mathbf{K}}}{\dot{\mathbf{K}}} = \frac{\dot{\mathbf{L}}}{\dot{\mathbf{L}}}$

بالمائقة :

: نان

(8)

ملحق رياضي

التشرك العمالة في راس المال التشرك المسال النساع الذي يشمل النساع والتربة وما عليها وما تمتها وكسال المناطقة والمناطقة والمناطقة والمناطقة والمناطقة والمناطقة والمناطقة المناطقة التالية إلى المناطقة المناطقة التالية إلى المناطقة التالية التالية

$$Q = F(L,K) (1)$$

(5)
$$w = \frac{\partial F}{\partial L}$$
 $r = \frac{\partial F}{\partial K}$ (2)

هيث تبثل ت عائد الوحدة الواحدة من راس الماله » ترمز لاجر العامل ويصرف النظر عما اذا كانتالانتاجية الحدية مقياسا للاجر او تحديدة له » كما تقضى اعتبارات الكفاءة ، فإن الدخل القرمي *ل ، يعطى بالملاقة

(7)
$$Y = WL = rK = (3)$$

$$\Gamma \frac{9K}{9E} + K \frac{9K}{9E}$$

ولما كان الدخل القومي ؟ ، لايد وان يتساوى مع الناتج القومي ، Q ، افان هذا يقتض تبعا شغرية أويلسو بان تكون الدالة ؟ دالة متبانسة من الدرجة الاولى ، أي أن :

$$F(L,K) = L.F(l,K/L)$$

 $= L_{\star}f(k)$

k = K/L

$$q = f(k)$$
 (4)

وتكون الانتاجية الحدية لكل من عنصرى الانتاج تعطى بالملاقة :

$$r = \frac{\partial F}{\partial k} = f^{+}(k) \qquad (5)$$

$$W = \frac{3F}{8L} = (6)$$

وتيما لقانون تناقص الغلة ، فان الدالة F تحقق الشرط:

f'(k) > 0, f''(k) < 0

نصيب العامل من راس المال بالملاقة:
$$\frac{k}{k} = \lambda f^*(k) = n$$
 (9)

حيث "تمثل معدل نمو العمالة ، أو السكان - وبصفة علمة تعتبد " على متوسط استهلاك الفرد طرديـــا

ا، عكسما أو لا تعتمد على الاطلاق، لا بهم ، غين العلاقة رقسيم (٩) ٤ نحد أنه أذا كان معدل نمو نميب العمالة من رأس المال موجب فهسدا يعنى ان:

$$\lambda f'(k) > n$$
 (10)

ولكن مع زيادة توسب العامل من رأس المال ، فإن الانتاجية الـــعبية لراس المال ، F' ، تتناقص ، تبعيا لقانه ن تناقص الغلة ، ممسا يعني انخفاشن معدل تمو تصميب العمائسية الانففاض الى أن تتمول المتباينة وقم (١٠) الى متساوية * وقى هسسلاه العالة يعليج معدل ثمو الاعبساويا

وايضا اذا كان معدل ذمو تصبيب العامل من رأس المال سالب ، اي كا تكرن متناقصة ، فهذا يعسنى من الملاقة رقم (٩) أن:

$$\lambda f'(k) < n$$
 (11)

ولكن مع تناقص ١٤ ، قان الانتاجية ومم استمرارتناقص التمول التباينة المدية الراس الثال ، ٩ تتزايد ، رقم (۱۱) الى متساوية • ولى هذه الحالة يصبح معدل نعو كاعساويا

أي أنه في جميع الأحوال لابد وإن يصل معدل نمو تصبيب المعالة من رأس المال الى الصنفر ، وهند الاتزان هذا یکون :

$$\lambda f''(k) = n$$
 (12)

وعند وهمم الاتزان يكون استهلاك الفرد د ي يعملي بالملاقة

$$c = f(k) = \lambda f'(k) \cdot k$$

$$= f(k) = k.n$$
 (13)

ويتفاضل المادلة رقم (وروبالنسبة الى k ، نجد أن :

$$\frac{dc}{dk} = f(k) - n - k$$

 $\frac{dn}{dc} \cdot \frac{dc}{dk}$

: 13 (6)

 $\frac{dc}{dk} = (f'(k) - n) /$

 $(1 + k \cdot \frac{dn}{da})$

ومن ذلك ثرى انه لكى يكسسون استهلاك الفرد اقصى ما يمكن ، يجب ان یکون :

f'(k) = n

أى يجب أن يتساوى معدل تعسو السكان مع الانتلجية الحدية لراس المال عند نقطة الاتزان ولكن هـدا يعنى ، بالرجوع ألى المادلة رقم 12، بأن ٦ لابد وإن تكون مساوية للواهد الصميح • أي أن الشرط السكالي والضرورى لتعقيق أقصى استهملاك ممكن للقرد هو أن يعاد استثمار كل مائد راس ائال ٠

وإذا كان سمر الفائدة السائد في السوق مساويا للانتاجية المدييي لرأس المال ، فانه عند اي نقطة من: نقط السار ، تكون القيمة الحاضرة لاستثمار وعدة من راس المال تعطي بالملاقة :

$$V = 0^{\int_{0}^{\infty} f'(k)}$$

$$e^{-f'(k) \cdot t} dt$$

 $= e^{-f'(k) \cdot t} \int_{0}^{\infty} -\int_{0}^{\infty}$

$$f''(k)$$
 . k.t $e^{-f'(k)}$.t

 $= 1 - 0^{\infty} f''(k) \cdot k \cdot t$ -f'(k).t at

ولما كان
$$\frac{P}{a}$$
 ، دائما سالبَمَ ، فانه نان : نائما سالبَمَ ، فانه نان : نائم كانت كاموجية ، فان :

V > 1.

مما يعنى أن المجتمع عليــــــه الاستعرار في الاستثمار حتى تصبح K مساوية للصفر · وكسدلك اذا كانت K سالية ، فان :

V < 1

مما يعنى ان المجتمع عليسمه ان يمتنم عن آلاستثمار حتى تصبح ٨ مساوية للسف

الاستثمار الاجنبي:

اذا كان المجتمع لا يستطيع اعادة استثمار كل عائد رأس ماله كما تقضي القاعدة الذهبية ، ولكنه يستطيبهم بطريقة أو بأخرى تعويض هذا النقص عن طريق الاستثمارات الاجتبية ، بمعنى ان:

$$K_1 = K_1 \cdot f'(k)$$

$$\dot{K}_2 = (1-\lambda) K_1 \cdot f^+(k)$$

حيث ترمز K2 Kz لرأس المال الوطئي والاجنبى على الترتيب ، قان :

$$\dot{\mathbf{K}} = \dot{\mathbf{K}}_1 + \dot{\mathbf{K}}_2 = \dot{\mathbf{K}}_1 \, \mathbf{f}^{\dagger}(\mathbf{k})$$

فانه عند وضع الانزان يكون رأس المال الأجنس

$$\kappa_2 = \kappa_1 \frac{\lambda}{1-x}$$

رأى أن Kr عند الاتزان تكون مساوية λ K ، ويكون شرط الانزان هـــو

$$\lambda f'(k) = n$$

وهو ما كان يمكن للمجتمع تحقيقه بدون الاستثمارات الاجنبية ، ولكن

حيث أن ٦ أقل من الراحد المعجيج غان استهلاك المفرد يكون أقل منه عند الاتزال المذهبي •

الكُبُّ والجُبُّ وتمقيق اقمى متفعة :

تحصل الاسرة على منفعة أو متعة من الاستهلاك (الحبّ) وكذلك مسن تربية الاعقال والاستمناع بهسسم (الحبّ)، وعلى ذلك يمكن المتعبير عن دالة منفعة الاسرة في الصحورة الحامة :

U = U (B,C)

ميثاترين الى الاستهلاك ، 8 ميثاترين المدالطفان المستهلاك ، 9 الحصول على الاسمستهلاك والاستهلاك والمستهلاك وإناميتاع والاستهلاك وإنفا بهم المالك والمنافع المالك والمستهلا والمستهلا المالك والمدة عن المالك عالمة عالمالك الموقد اللازم المطلل الموقدة عن المدان المستهلاك وعدة واعدة ما السوقت اللازم المطلل الواحد . عان :

b.B + (a + 1/w).C = T

حيث ``آ ترمز للوقت السكلي لدى الاسرة بعد استبعاد الوقت المخصص للراحة والنوم · وعلى ذلك تكون المشكلة التي تواجه الاسرة هي :

Maximize: U(B,C)

Such that: b.B + ...(a + 1/w) .C = T

ويكون الشرط الأول للنهايـــــة

$$\frac{U_1}{U_2} = \frac{b}{a + 1/w}$$

وأذا كانت المنفعة الحدية لكل مسن السلمتين متناقصة فأن زيادة الاجسر السلمتين متناقصة فأن زيادة الاجسر

الاستهلاك والخفاش الرغيـــة في الحصول على الاطفال ·

المحصود على المحمد المناف الد طبيعي لاحظ أنه أذا كان مناف الســـوقت على عدد الاطفال ، فان الســـوقت للخمعص للعمل والاستمتـــاع بالاستهلاك لابد وان يرقفع معا يعلى بالضرورة زيادة الرغبة في الاعمال الإضافة ،

المراجع والحواش

Franklin, M. Fisher, The Identification Problem, MaGrow-Hill, New York, 1970, p. 4.

۲ ـ د ٠ معمد عبد العزيز عجمية.
 تاريخ مصر الاقتصادي ، الفصيل
 الثالث ٠

لا حجاء في رسالة عمسرو بن الخطاب بعد الماص للخليفة عمر بن الخطاب بعد فتح الاستدرية ، أن الله فتع عليا ويقد الاف معلي وأشى عشر الله بعد الاف حمام، واربعمائة عشر ، وأربعم الله بالم عشر المال الله بالمعلق عشر ، وأربعين الله من اليهود أهال النهة ، الدر الشعب ، القساعرة ، ١٩٧٠ ، المحاهرة ، ١٩٢٠ ، المحاهرة المحاهرة ، ١٩٢٠ ، المحاهرة ، ١٩٢٠ ، المحاهرة المحاهرة المحاهرة ، ١٩٤٠ ، المحاهرة المحاه

ة .. د * ممند عبد العزيز عجمية. مرجع سابق ، الفصيل الثالث ، ص

" ويقول بن كثير بان هسسدد السحرة الذين ناظروا مسسوسي يهم الريئة بنا عدمه مع في مقسسه الريئة بنا عدمه ما الريئة ولما كلما المباء من الريئة المباء الم

برأس المال في هذه الدراسة هو كلّ ما يلزم المملية الانتاجية بفسللاله عنصر العدل ، فهن يشعل بالاضافة، التي المفهوم التقليدي لوأس المسال ، التناق والناء والترية ، با عليها ومسا التناق المائد بالفرية المخلقة المختلة ، لا بـ انظر الملحق الرياضي ولاحظ الناتج المائد بالنسبة للمجسس في بالضرورة أن يكون هذا محموصسا بالنسبة للقطاعات الانتاجية كل على حدة .

۸ ـ يعرف معامل الاستثمار بانه الزيادة اللازمة في رامس الحال لزيادة الانتاج بعقال وحدة واهدة ٩ ـ ـ د ٠ عمرى مصى الدين /التنمية والتخطيط الاقتصادي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر . بيسروت ، ١٩٧٢

F.R. Ramsy, A Mathematical Theory Of Savingso, Economic Journal, Dec. 1928, p. 543.

النامين بياريس ١٩٦٤ من ١٩٦٨ من ١٩٦٨ من ١٩٦٨ من ١٩٦٨ من ١٩٦٨ من ١٩٢٨ من ١٩٣٨ من ١

Gunar, Myrdal, The Challenge Of World Poverty, Award Anti-Poverty Program in Outline, New York, 1971, p. 329.

۱۲ مد حسست ريساض ، مصر النامرية ، مرجع سبق نكره ، على ۱۸۱ -۱۸ م

Domestic Resource Mobilization. تقرير البتك الدولي ، واشتطون ،

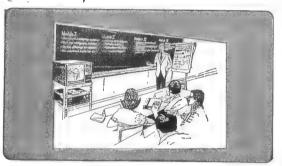
۱۰ س.د ۱۰ احمد الصححصقة ، سيفاريو هدر الامكانية وميكانيكية الاقتصاد الاقتصاد الاقتصاد ، ۱۹۸۰ من ۱۹۸۰ من ۱۹۸۰ من ۱۹۸۰ من ۱۳۸۰ من ۱۳۸ م

Friedman, "Permenent Income Hypothies

۱۷ ... تقرير الجهاز الركسسائ التنظيم والادارة ، مركز الملومات ، رقم ۱۲ ، مايو ۱۹۸۰



أكاديمية السادا فالعلوم الاداريتي



تحقق رسالتها من خسلاك

مرکز الاستشارات و مرکز البحوث و مرکز التدریب مرکز تنمیة الادارة بی الحیلم المحلی و کلیة الادارة

المعهدالقومى للادارة المعليا



مقسدمة :

يقصد بالهيكل في دراسات للتجارة الدولية الصورة أو الأطار الذي تأخذه ممليات المبادلة الدولية فالدراسمات الهبكلية تتضمن العيد والحجم والدى والعلاقات التبادلية (١) ، فدراسية حجم التجارة الخارجية من حبيث المجم والقيمة وتصبيب كل فرد مــــن السكان فيها • ونسبة مساهمتها في الدخل القومي ، ومكونات كل مسن الصادرات والواردات والعلاقسات التبادلية بين عمليات التمسيارة الخارجية ، ويقية الانشطة الاقتصادية الاغرى تعتبر مؤشرات هامة لبيسان الاهمية النسبية للتجارة الخارجية ولدرجة نمو الاقتصاد

وحيث تعانى البلدان النامية مبن المتلالات ميكلية في كافة الحسياء اقتصادها القومي بما فيها تجارتها الخارجية ، فان معور هذه الورقية ينصب على دراسة النقاط التالية :

 التطورات الهبكلية وطييم____ العجز في كل من الميزان التصاري ومنزان النقرعات ٠

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة عام ١٩٧٧ -

والتنمية ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٧ -

 اختلال هيكل التجارة الخارجية (مبادرات ــ واردات) *

- اختلال میزان الدفوعات اثر اختال میزان البادمات على الاستقرار الاقتصادى •
- تأثير التجارة الخارجية عسلي تقلبات الدغسل التسومي المصرى
- وتشمل:
- اثر تغیرات معدل التیسسادل الدولي. •
- اثر المبادرات والواردات على ثمن البخل القومير • تطبیق لیمض معاییر الکفیاءة الاقتصابية على التجارة الخارجيسة
- المرية ٠ التطورات الهيكلية وطبيعة العجسر في كل من الميزان التجاري وميزان المقوعات المبرى •

اختلال همكل التجارة الشارحية :

يوضح هيكل الصادرات والواردات اتجاهات السياسة الاقتمىادية في بلدما وطبيمة خطة التنمية حيث يساهم هذا القملام في أحداث للنميييين الاقتصادى بطريقة مباشرة من خلال حصيلة الصادرات النقد الاجنبي او

من خيمسائل الواردات الوسيطة الأستثمارية التي تستخدم في تشغيل وترسيم الطاقة الانتاجية .

اختيال مبكل الصادرات:

وأنزه على غو الاقتصادالمصرى

بعكس هيكل الصادرات ممستوى تقدم القوى الانتاجية ، فتنسيع الاقتصاد القومي يعنى ولاشك تنسوع الصادرات ، وهذا التنسيوع في الاقتصاد ومن ثم في الصححادرات يوضح المرونة العالية للجهاز الانتاجي مم الاستجابة لظروف الطلب الدولية والمحلية ولاشك في أن مرونة ألجهاز الانتاجي ثتناسب مع درجة تقسدم قرى الانتاج السائدة ، (٢) فحيث تكون قوى الانتاج متخلفة أو يقتصر تخلفها على قطاع واحد دون بقيسة قطاعات الاقتصاد القومي فان هبذا يبدو في سيادة قطاع واحد او سلعة واحدة أو عدة سلم ينتجهـــا ذلك القطاع في الاقتصاد القومي .

وبدراسة تطور احمالي قبعة (٣) الصادرات المحربة اتضع بطم معدل تموها حيث بلغ هذآ العبدل حوالي ٥ر٤٪ كمتوسط سنوى للفترة 70 _ . VPP((3) ., PF _. TX((0)

(151) (3,11)

 (1) البنك الاهلى المصرى، المجلة الاقتصادية من ١٩٦٨ للي ١٩٧٢ بمناسبة عيد البنسسة المامس والسيعين ، عام ١٩٧٤ •

(٥) حسب من الجدول (١) وهيو يعثل المتوسط الهندسي للغترتين (٢) يعكس تطور قيمة المبادرات اتجاها (۱) ۱۰ حصدی رضوان دراسیة تحلیلیة عاما تساعديا شـــالل الفترة ١٩٨١/٦٠ ، لطور هيكل الصادرات والواردات بجمهورية مصر العربية خلال الفترة من (٥٢ _ ٧٧) ويمعدل سنوى معنوى احصائيا قدره ٢٥ مليون

جنيه ويمعدل تغير سنوي ١٪ حيث : $a_{ij} = 11c^{-1}1 + 17c^{2}1$ and $a_{ij} = 11c^{-1}1$ من۲ سے ۲۷ر۔

(٢) مبرو سميي الدون (دكتور) 6 المتقلف

كمترسط سنوى للفقــرة ٥٧ - ٨٠ / ١٨ با النسبة لمدل ثمو كمية المسادرات فيقدر بحوالي ٥/ خطال المنازع ١٩٠٠ / ١٨ بلفقــرة ١٩٠٠ ووج للفقــرة ١٩٠٠ ووج للبطء في مصدل نمو كمية المصادرات لمدة اســـباب المعا

_ عدم تنوع الصادرات فهي تتكون اساسا من مواد أولية زراعية حيث طل الارز والقطن يشكلان الجسرة

الاعظم منها في السنوات الماضية اما بالنسبة للمنتجيات الصديقة المد التصاعب
بارتناع تكانيف انتلجيا وبالتاليضحف
اللدون المتالفية المنافسة من المتجاب المائلة
للدون المتالفية من المتجاب المتالفية
في مجال القصنيع ولا سيحا في تلك
الرحالة الى انتهاج سياسة المسائل
الورادات بلا من انتركيز على المائلة المسائل
المنافات القصدينة على المائة



جدول (1) قيمة السادرات السلمية بالاسعار البنارية خلال الفترة ٥٩/ ١٩٨٠ (ملون حده)

بر الثمان	٧ الملت	صادرات.		السلسم	1.14	. 1.0	
	الزراعيسة	-	الجيلسة	,	السلسع	الماسيع	المنسب
للاجمالي	للاجمالي	التطسن		النجبية	السناعيه	الزراعيسه	
3.3	YA	176,7	1,41,1	1,1	T+,1	1 (17,7	1-/01
. 11	¥+	۸, ۱۳۱	141)+	1,1	7,47	1175	13 /1-
14	17	غرفة	٠ر١٠١	1,1	T1,T	1-1/1	17/11
» y	٧٠.	٧,٦٠١	۱۹۷۸	11,17	67,3	177,1	17/17
1.1	7.A.	۳,۷۱۱	77,177	1771	لزاده	11171	15/17
1.0	γ.	76,631	YLAFY	3475	11,7	ار ۱۸۰	30/16
+1	11	1110	YOUR	۸رY	۱,۷۱	171/1	17/10
1.1	11	1 177,1	711)7	Y,A	A1,T	171,1	37/33
(0	31	1-1,7	117,0	٧ره	YA,Y	111/1	14/14
1.7	11	1 11,1	7-1,7	1,0	1+1)1	111/1	11/14
11	1.4	1311	1,477	۲٫۸	17/1	77.77	Y+/71
1.1	17	1711	771,7	۲ر۱۹	1+1,5	*1 E,Y	Y1 /Y-
£ a	1.	103,5	rith	37/1	171,7	1,11	YY/Y1
4.3	٥A	1117,0	٨٫٨٥٣	11,1	17-71	Y-Y,Y	1177
1.3	٠٥٩	11111	110,1	TYJA	167,1	4,777	1117
* t	1.	1711	۳ر ۱۳ ه	Topt	7.1,7	ارًا ۱۵	1175
TY	11	101,0	F(A) A	Ya,a	101,1	17 · 7	1140
- 11	17	101,4	410,0	117,5	ەرھ۲۲	۲٬۲۵۲	1171
4.4	1.3	ALT A F	111,0	1115	TIEY	ACTAT	1377
3.1	77	«ر1 T1 ا	1111	171,-	٠, ۲۸۱	٥ر٢١٦	1174
1	11	TTY,T	• ر۸۸ ۱	£14,£	LY1,	FFIA	1171
11	17	31775	YITT,*	TaY,-	۲۲۰۶۲	736,7	114.
-	1.4	-	Tritis	11111	ا ١ر٢١ه	£ Yays	13.74.
				,	´	, ,	

السدرة جنع وحسب من السا

الجهاز البركزي للتعياد العامه والاحماء ه النشرة الشهرية للتدارة الغارجية »
 أعداد مختلف حتى ١٩٤١»

٢) البنك الاهلى و البشرة الاقتصادية و اعداد مختلفة •

٣) وزارة التخطيط عشمية التجارة الحارجيه و سجلات الشميه عيانات غير مشورة •

چىدال ئو (1) مىدال ئوالىدارۇك قالۋاردات خىتىكىل القور 1011/-111 _ (11)

4-		الأسامة	14/4711 _ 11/4111 41/4711 _ 1411	1141 - 111-/=1	
		الزامة	272	7.	
		السلسي السلع البيا	331	1.	
	المادؤداكا	1,3	λη Ας - Α 1.λ. Ε. Α.	14,T 11.2	
		, ,	253	1,4,7	
		مادرات القطن	ب تِيْ طِ	7.6	
		الديماري الريطة	52.52	7,11	
	141.012		و د د	1,11	
		73	y y y y	٧,11	
		1	\$ 2.5	17.1	

" د / ابراهم بوسف! سأعيل ــ الاختلالات البيكليه في البنهان الانتمادي البسوي وأثيرها على النباء القاجيه وساله د كفيراه - كلهه الزراعه - جامعه المنصوره يتضح من الجحسول رقم (۱) أن المعادرات الرزاعية مازالت برغم المعادرات الرزاعية مازالت برغم ماما في المعادرات - فيمد أن كانت لمثل أو ١٧٠٠ أن المعادرات المصرية في المعادرات المصرية في المعادرات المصرية في المعادرات المعربة من المعادرات المعربة من المعادرات المعربة من المعادرات ا

بزياد ما التصدير المنافية ملى مساب ليواد لقام الزراعية و وإيضا الساب المنافق الكلوات خاصة مسبب التطاق المنافق المنافقة التصديرية بل هذا السجم عكاد أن يتلافي الهيزا في عام المنافق المنافق المنافقة التصديرية بل هذا السجم عكاد أن يتلافي الهيزا في عام

ويأستعراش هيكل المنادرات مسب مكوناتها الاساسية وهى السسلم الزراعية والسلم السناعية والسحلم المنجمية ، يتبين سيادة السمام الزراعية في تكوين هيكل للصادرات الكلى ، اى ان الصادرات الصريـة يغلب عليها الطابع الزراعي يليسه السلم الصناعية وذاك في عبيام ١٩٧٨ ، وقد تغير هذا الهيكل خلال الفترة ٧٩/ ١٩٨١ ، ميث سسادت المبادرات أللنجمية يليها المبادرات الصناعية ، واخيرا الصبـــادرات الزراعية ، ويرجع هذا التحول الهيكلي الى ما سبق ذكره من اتباع سياســة لتصنيع المواد الخام وخاصيية الزراعية ، وتناقص حبهم التــاح للتصدير من السلم الزراعيـــ الخام ، وبالرغم من ذلك فقد خليت مبادرات القطن تمثل حوالي السث الصادرات المعرية خلال الفتيرة ١٩٨٠/٧٤ ويبين الجنول رقم (٢) معدل النمو السنوى لكونات هيكيل

المسادرات المرية في الفترات : ۱۹۸۱/۷۶ ، ۱۹۷۲/۱۰ و دریتضع منه بطء معدل نمو الممادرات الزراعیة خــسمالل الفترتین الاولی		-}		1471 1471 1471 1471 1471 1471 1471 1471
والأخيرة ، وتراجع المسسادرات المناعية في الفترة الإخيرة ، وهذا النمو في المعادرات المنجمية هسو سعب التحسين الملموس في المسدل	جدول (الرد	7	\$\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\
الاجمالي للصادرات المعربة والذي بلغ حوالي ١/٩٥٥٪ ، حيث يرجع ٦ر٦٪ من هذا المعل الي الصادرات الزراعية والصـــــناعية مجتمعة ، ٢/٩٦٪	(٤) اخا	2	*	***********
للصادرات المنجمية وحدها ويعزى هذا المتحسن في الصادرات المنجمية الى الاكتشاف البترولية والى عسودة	(٣) اجمال الواردات حسب استغدام	السلع الو	.]	14.5.4 14
بترول سيناء · المتاط هكيل الواردات :		1	*	355555555
يتكون هيكل الواردات من السلع الاستهلاكية والسلم الوسيطةوالسلم الاستثمارية حيث ترتبط كل مجموعة	첫	الساياة		71,7 71,7 71,7 71,7 71,1 71,1 71,1 71,7 70,7 70
من هذه الجمرعات السلمية بمرحلة معينة من العملية الانتاجية ، كما ترتبط أساسا بالدخل المتولد مسسس	lláse en	والأستبثاره	%	* * * * * * * * * * * * * * * * * * *
الانتاج ، حيث ترتبط السلع الوسيطة يتشغيل الطاقة الانتاجية اما السلع الاستثمارية فترتبط بتوسع هــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	114./ Y.	اسلم ال]	7.7. 7.7. 7.7. 7.7. 7.7. 7.7. 7.7. 7.7
الاستهلاكية تشبع حاجة انسسانية بطريقة مباشرة . وهذا التقسسيم يتسم بكونه يقسم مجالات السياسة	14]	
الاقتصىلية للتميز بين السواع الواردات المختلفة في حالة وضمع الولويات الاستيراد		1		70, W 2, W 11, W 1
ويوضع الجدول رقم (٣) تطسبور هيكل الواردات حسب الاستخدامات خلال الفترة ٢٠٠ / ١٩٨٠ وهي مكونة من الوقود والسلم الوسيطة والسلسم	(7,	1		7 1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1,
الأستثمارية والسّلم الاستهلاكيــــــة ويتبين أن قيمة الواردات من الوقو. انخفضت من ٢٨٨٢ مليون جنيه تمثل	مليون چنيه بالاسعار البها	a form		
۳ر۸٪ من لجمالی الواردات عصام ۱۹۷۰ الی ۱۳۲۶ ملیون جنیه تمثل	ارالجان	t-test-1		7111 7111 7111 7111 7111 7111 7111 711

نس آر/ من أجمالي قيمة الواردات عام ١٩٨٠ ، بينما ارتفعت قيمــــة الواردات من السلح الوسيطة مسن الواردات من السلح الاسيون جينيه تعطل آر٤٤٪ من الكلية عام ١٩٨٠ اللي المراددات عام ١٩٨٠ اقدرهــــا ١٩٨٨ عن عام ١٩٨٠ اقدرهـــا النجية للواردات عام ١٩٨٠ قدرهــا النجية للواردات عام ١٩٨٠ قدر الالمية قيمة السلح الاستثمارية من المسلح الاستثمارية من ١٩٨٧ من قيمـة قيمة السلح الاستثمارية من ١٩٨٧ من قيمــة عام ١٩٨٠ الم ١٩٨٧ الم ١٩٨٥ المرادات عام ١٩٨٠ المرادات عام ١٩٨١ المرادات عام ١٩٨

مليون جنبه تمثل حوالي ٥ر٢٤٪ قيمة

الواردات عام ۱۹۸۰ آما بالنسسية المواردات من السلم الاستهلاكيسة مقد ارتضات الهيئيا خلال الفترة ۲۷ أمريمت الهيئيا المراجعة الى حسوالى عربي عام ۱۹۷۰ من مقطمها مسلم غير الاستهلاكية في معظمها مسلم غير المواردات الاستهلاكية خيال المواردات الاستهلاكية خيال المواردات الاستهلاكية مسمورة المنتفارية قد شهبت زيادة مستمرة المستمارية قد شهبت زيادة مستمرة المستمارية قد شهبت زيادة مستمرة المناس المناس المناسبة المناس المناسبة ال

كما يشير بيانات جدول (٢) ، (٣) الى ارتفاع المعدل السنوى لنمسسو المراردات الاستهلاكية ، وهو يعادل

اكثر من ضعف المعدل السنوى لنعو كل من ثوعى الواردات الوسسيطة والاستثمارية خسلال الفترتين ١٦٠ مرادات ١٩٧٢ ، وهو اعملي من الواردات الوسيطة في الفتسرة ١٩٨٧ ، ١٩٨٨ ،

ويمقارية تطور كمية كل مسسن المسادرات والوردات في الفترة ١٠ / ١٩٥٠ ، يقضم ان كمية المسادرات تزايمت بمحدل ضو قلسدوه ١/٤/ في الفترة ١٠ - ١٩٠٧ ، وقد أريقة ١٠ - ١٩٠٨ جدول ١٥) يمن تلقيتيم سن البلغم الشمين في كمية وقيسسة السنادرات خلال فترة الدراسة بناسا

> جدول (٤) معدلات النبو السنوية لكمية السادا را دوا لواردات البسريسسسسة للفسترة ١٩٠٠ سـ ١٩٨٠

(کیٹ بالالت طین)

مدن البـــو الــــرى "	كيئ الواردات	مدل النسو السوي ال	كبية السادرات	النسب
_	10·Y	_	*175	111-
٨٧	Y+1=	71,7	179.	1411
41.0	3744	٦٫٥	1111	/ 1333
۲٫۲	17+1	Y,77	ATYL	1177
١ ٨ -	1	•,1"_	4700	1111
× ر ۲	1747	11,1-	Y 1 Ya	1114
۲٫۱	1411	T,0_	YITE	/ 1111
٠. ٨١٨	YYYY	TY,Y_	6831	1177
11,1	771.	ساره	1717	1114
۰,۲ ـ	1751	11,17	9777	1111
مرً ۱۰	Y-1-	11,1	117.	117.
17,7	7111	77,7	1111	1171
۱۱ _۷ ۷	1777	1 - 1 - 1	7 4.7 4	1977
**,*_	£0.7	41,1	37771	1177
e t _a Y	1110	Y1,1	71.47	1170
Y 1,0	11167	1,00	F1.4	1170
س ف _ل ا ۱	1777	1000	4737	1171
۳ر۱۱	724-1	ં હો	7.577	1117
ارًا ١	1 1777	Y,Y	11-1	1174
ب. ادر ۱ ب. ادر ۱	1.7.1	10,1	Y111	1171
11,1	11511	10,1	1 71	114.

المسدر : جنع وحميا بن :

بحدث الارتفاع السئمر في كمية وقيمة الداردات • كما يتضع أن الارتفاع المتمقة في اسمار الواردات كيان اعلى من تظيرهاي أسعار الصادرات وهذا التدهور في معدلات التبسادل يزيد من خلل البزان التجاري ومن ثم هيكل الاقتصاد القومى السذي انتقل اليه عدرى تضخم الاسسحار العالمية (١) ، وقد أدى هذا للتضخم المستورد الى تحقيق صافى خسارة في التجارة الخارجية خلال الفترة ٧٠ ــ ١٩٧٧ تقدر يحسسوالي ١٠٣٦ مليون جنيه ويمعدل سنوى ١٤٨ مليون منيه (٢) وهذا يوضع مدى ماتأثرت به التجارة الفارجية المصرية مسن التنبرات العالمية ، وما أحدثه هــذا التاثير من اختلال في زيادة عجسز المزان التماري وتغذية القطاعيات الاقتصادية الختلفة بالاسمار الرتفعة ومن ثم سوء توجيه واسمستقدام

الموارد

ويرجع ارتفاع معدل النمو السنوى للواردات الصرية والتدهور الستمرفي الصادرات للي مجموعة من العوامل: منها تزايد الاستهلاله نتيجة للزيادة السكانية وارتفاع الدخول النقدية ، وهذا التزايد في الاستهلاك يحسدث ضغطا مزيوجا على الدفيييوعات الخارجية من ناحية زيادة الواردات الاستهلاكية ، ومن ناهي.....ة اخرى انخفىاض فائش الانتاج الملي المغمنص للتمسيدير وبالتالي تناقص القدرة على المصبول عسلي وسائل الدنع المفارجية والى التزايد الذي حدث في استيراد السمسلم الوسيطة اللازمة لدوران الطاقسات الانتاجية القائمة • كما يرجسع ألى الارتفاع الكبير الذي حسمت في الاسعار المالية للواردات وعسملي الاخمر السلم الغذائية مع عسمهم

جدول (٥٠ النوسط البتوى لعجز العاملات السلميد (البران النجاري) للفسترة ٥٠ ــ ١٦٨١

لا من الثاثج البحلي	المجز بالبليون جنيه	الســــــــــــــــــــــــــــــــــــ
\$2 \$2 \$2 \$4 \$2,6 \$2,7 \$12,7 \$13,6 \$1	71,5 = (5) = (17	1100 _ 01 1111 - 01 1110 - 11 1110 - 11

المدر ؛ جبع وحسيه بن :

1) الجياز البركزي للتميث العابد والاحسام + الكتاب الأحسا في الستوي. أ

ا هذاد مختلف * ٢) وزارة التخطيط دتاورة لانشاد المري في ضرمتيات ٢٠ / ١٦

مدى الاختلال في هيكل الندر بين كمية الصادرات والواردات حيث أن هـذا الاختلال كان في همالع السـواردات مسـواء من ناهية الكميـــــــــة أو القيمة الكميـــــــة أو القيمة ، هذا بالاضافة الى ابمتيردا للقيمة ما لمالي ، وينهــــا زائدت اللوايدات بمعمل // كانت السريادة . في الاسمار بنحو ٥٠٪ وكان لهـذا في الاختلال بالتيرو والاختلال بالتيرو والانتاج والاســــعار في المخلس المقيمي والانســـا المقيمي والانســـا والاســــعار في الانتصاد القيمي والانســـا التيريرية .

تطور العجز في البزان التجاري :

يمثل الميزان التجارى المصميلة الفعلية للتبادل السامى والخدمي بين الفائض عن احتياجات الدولة وبين الفائض لدى الدول الاخسري (؟)

وتعتدد هذه المصيلة اساسا عبلى الطاقة الانتاجية وما يرتبط بها مسئ المراءات من جهة وعلى الاسماد المالية وما تعتدد عليها من سياسات التجارة الدولية من جهة الحرى عكن في واختلال المرازان التجاري مكن في

عمِرْ القدرة الانتاجية عن ملاحقـة

الاحتياجات الاستهلاكية الانتجيسة التزايدة الأس الذي ينطأ في زيسادة معدلات ثمن مثل في زيسادة ثمن المالية والمالية والمالية والمالية والمالية معزا مقرات المالية والمالية والمالية والمالية والمالية المالية والمالية والمالية والمالية والمالية والمالية والمالية المالية الما

(۱) ابراهیم یوسف اسماعیل : الافتلات الهیکلیة فی البنیان الاقتصادی المری وائرها علی التجارة الخارجیة : رسالة دکتویاه ** کلیة زراعة النصورة ، ۱۹۸۱ .

تحقق ارتفاع مماثل في اسسسمار

الصادرات المرية • ومن ذلك يتضح

(٢) رمزى زكى (تكثور) ، مشكلة التضمم في مصر اسيابها ونتائمها مع برنامج مقترع لكافحة الفلاء ، الهيئة المعرية العلمة الكتاب،

· 11A+

(۱) معهد التضليط ، تقييم سياسسات التجارة العارجية والنقد الاجنبى ومسسجل ترشيدها ، مذكرة رقم ۲۸۱ ، يوايو ۱۹۸۰





علىٰ تلبية الاحتياجات السكائية ، لذا فان تاثير الشكلة السكانية على فحوة الوارد الملية ومن ثم عسلي فجوة التجارة الخارجية والتي تتزايد باستمران خسسلال فترة الدراسة .. وبوجـــه خاص في

السنوات العشم الأخدرة • ومعكبين

ارجام هذا الموز في الميزان التجاري وبرايده الى ندت اسياب ريسيب ستهمت بدرجات مقفاويته في احداث هذا العمز وهي : عجز الصادرات عن ملاحقة التزايد الستس للواردات، اثر سياسة لحبيال الواردات ، الاختلال الهيكلي في التوزيم الجغرافي لتجارة ممس الفارجية ٠

للتحارة المفارحية المرية في الفترة من ٦٠ ـ ١٩٨٠ على الكتيا الاقتصادية المختلفة وأبرز ملامح هذا الاختلال هو تحقيق فائض بصبخة عامة مع مجموعة البلدان العربيسة والكتل الاشتراكية ، في حين يحقق عجز مستمر ومتزايد مسم الكتلة الراسمالية حتى عام ١٩٧٦ ، وبعسد ويبين الجدول رقم (٦) الاختبلال

الهيكلي في التوزيع الجف رامي

جدول (٦٠) التوزيم ألجند إلى للميزان التجاري خلال الغترة ٥١/٥١ _ ١١٨٠ (مادون جنبه)

77," + 70," 17,5" 167,5 1A,1	اجمائی الفائدت او المجــــز مارا مارا مارا مارا مارا مارا	الغويث _ ۲۲٫۲ _ ۲۲٫۲ _ ۲۱۱۱	الجامعة دول الكتلة دويب الشرقية ١ ١ (٢٦ - ١ ، ١ ، ١ ، ١ ، ١ ، ١ ، ١ ، ١ ، ١ ، ١		1-/>1 11/1- 17/11 17/17
170,1	137 15	1173 11734 11734 11734 11737 1737 1737 1743 11744 11745 -	**************************************	1-5(- 15'- 75'- 75'- 173'- 173'- 15'- 113'-	10 / 14 11 / 10 12 / 11 13 / 12 14 / 13 14 / 14 15 / 16 16 / 16 17 / 16 17 / 16 17 / 17

التمدر : چيم وحب بن :

(١) الجهاز المركزي للتميث المايم والأحصام 6 النشرة الشهرية للتجارز الخارجية 6 العاد مختلف

٢) البنك الاهلى ؛ النشرة الانتمادية ؛ اعداد مختلفسه ؛

حديث المترزيع الجمراني للمادرات السلمية والاهنية التسبيدلها خلال الامترة المسردية الخلال الامترة

(*	ون حنيــ	(بلب							
لىقىد	اجمأ	, أخـــرى	د وا	ى الـ ضربية	: الدرا	ـدول الـ شرقيــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	المحد ال	دول ال	النه
ادرات	الصا	1/ =	<u></u> -	% 2	تيسب	% 5	% فيه	نيـــــ	
\$1-51 10-5- 11-5-	11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11	77,7 17,1 17,1 11,1 11,1 11,1 17,0 17,0	77 77 77 77 77 77 77 77 77 77	6 T/6 E T/7 T T/7	[9	16,0 (V)[17,1 10,1 161,7 161,7 161,7 161,7 170,7 161,4 170,7 161,6 160,7 170,7 170,7 170,7 170,7 170,7	117 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10	71,1 17,1 11,1 11,1 11,1 11,1 11,1 11,1	1-/e1 11/1-

المدر : جمع وحسيان :

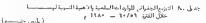
(1) الجهاز البركزي للتعبقه المامه والاحصاء والنشرة القهرية للتجارة الخارجيد وأعداد مختلفة .
 (2) البنطالة العلى المسرى و النشرة الاقتصادية وأعداد مختلفة .

ذلك العام مقق الميزان التجاريايضا عجزا مع الدول الاشتراكية • فاذا اشتراكية • فاذا لنا أن الكتلة الراسمالية قد خصيا لنا أن الكتلة الراسمالية قد خصيا محين خص الكتلة الاشتراكيسة عين خص الكتلة الاشتراكيسة عوالي وروضه المحيد المحي

رتم (۷) التوزيع البغرافي للصادرات المحرية والمجدول رقم (۸) التوزيع البغرافي للواردات المحرية • وتجدر الاتسارة الى أنه خسلال التنزات التي كان يمها الميزان الاتجاري يحقق القدار الكلة المحرية على هذا الملتش كان حسابها نقط ؛

ولا يستقاد منه في تقطية العجز مع الكتل والدول الاخرى ، كما أن تبهته المتيقية تنخفض واستمر ارتتجة التأثير التفحير المالى الذي كان ومازال يؤثر على المسادلات الدولية أي أنه كان





			- /					
اجمالي الواود الت	—رى	د بل أخ	د بل الكلمالغربيه	الشرقية	دول الدئتاء	الدربه	والطم	لسنسم
السلديمسم	7.	فيمسسة	قیســـة ٪	7.	قبــــة	7.	ثيسنة	
1,077	A	٦٢	1,111 14	TY	۲,۲۲	1	39,6	7./01
۲۲۱٫۲۲	- 13	16,0	٨,٦١٢ ١ ه	۲٠	۳ر۸۲	A	1,41	11/2.
77,177	13	17,1	1,111 1	17	٨٤٤	Y	7, 14	15/11
TELT	1 1	٤ ر٢٩	11 1117	3.7	Y, Y A		13,7	17/11
£11,Y	٨.	TEST	77 777,7	٧٠	1,74	١	81,0	71/37
٨,٠٠٤	Ι λ	٧٤٫٧	77 787,7	7.7	مر A۹	A	X,77	10/11
177,0	11	* 1 ₁ 1	1,1 07 00	A A	171,7	T	71,77	(1/10
441,0	111	10.7	11 141 6	77	1 Ye , 1	Y	40,0	347.3
Ttojo	1	1ر-۳	T1 116,Y	1.4	130,5	- 1	10,5	34/37
111,0	١,	4434	41 176,T	77	1,44	٤	11,11	11/14
4,377	11	11,1	11 111,1	71	1.4.1	l ı	۲۰٫۲	Y-/11
1,111	17	47,0	3,A11 77	77	171,1	٦ ا	11,6	Y1/Y+
3,0 47	1	71,77	V. 11 . 0	77	110,5		TIN	Y1/Y1
111,1	1 1/2	7,47	80 Year	7.	1.44	Ιv	١ر٥٤	1117
11.01	, A	1,1	17 +A1,T	4.0	1111	1	الرلاة	1111
7,77 01	10	ALTTT	44 A 45,Y	11	TAYJA	Ιv	ەر.۱۰۸	1111
16,41,0	118	¥11,6	10 171,T	3.0	111,1	1	1,74	1171
TAAL	111	11.T	10 1177-51	17	THUT	۲ ا	1,46	13.77
1,777.7	15	TELA	Y. BATAT	11	771,7	۳	مر ۲۲	33.74
TLATT	77	17-11	יון זון דון	10	17013	7	1,41	3373
T1 - 1, -	3.8	114,1	٨٠٠٨١ ٢١		747,5	175	71,17	13.4*
1	1					1 '''		117

البعدر ؛ چيم وحسيانن ؛

1) الجهاز البركزي للتميث الماءه والاحصاف فالنشرة الشهرية للتجارة الغارجاد فأهداد مختلفة •

٢) البنانا لاهل الدصرى هالنشرة الاقتصاديد هاعداد سختلفسة ٠

بجمل تلك الارصدة الصــــاية ذات يانه الاثر الموجب لتزايد الرقم القياسي تيم متاتصة باستعرار . ولقد تبين ان معلني عجز الميزان لتزايد الرقم القياسي(اسعاد المسادرات التجاري بيضي المتعارف المعارات التجارية .

مظاهر الاختلال في ميزان المدفوعات:

يمكن تقسيم التغيرات في ميزان الدفوعات التي مجموعتين ، تضميم الاولى ، متغيرات العمليات الجارية ممثلة في كل من الصميادرات

والواردات المنظورة وغير النظورة ، توضع بالنظورة ، موضع بالنظورة ، موضع بالنظورة بالموصلات البنوات المنطقة والمنطقة والمنطقة والمنطقة والمنطقة ألى المنطقة ألى المنطقة الثانية مو تحويل أو مقابلة المنطقة الثانية مو تحويل أو مقابلة الرقام (٩) ، (١) ، (١) يوضع نظات المجاورة ، والمنطقة نظات ، ومن المجدلول المنكورة يتضح أن معلق المسليات عبد النظرية كان المنطقة عند المسليات غير النظرية كان معلق المسليات غير النظرية كان المنطقة المنطق

من اسعار التصدير واسعار الاستبراد

ومتغير الزمن (١) في حين أنه يعكسي

علاقة عكسية مع المتغير التسموري المبر عن التحول من اقتمماد السلام

الى اقتصاد الحرب • وظهور عالقة

طردية بين صافى عجز اليزانالتجاري

والرقم القياسي للممادرات يمكن تعليله (١) مره هـ _ - (٢/ ٢٠٢ + ١٨١٤/٢ س ، + ١٠٠٠ س ، - ٢٢٧(٢٦٤ من ٢ + ١٤٢٤/٢٤ س ٢ من ٢ مرد

حیث ص ه به صافی للیزان التجاری ، من ۱ بی الارفام القیاسیة لاسحار المادرات، س۲ بے الارفام القیاسیة لاسحار الواردات ،

یں ۳ ہے عامل السلم والحرب ، س ک ہے متغیر الزمن ۰

-						
	ماني المعاسلات الراساليسة	مانىي التدريلا	صافی العملیات الجاریــه	ما في العمليات غير البنظـورة	البيزان لتجارى	الننه
	- ۰٫۲ - ۱۰		ــ ۴ ر۳۰ ۲ ر۲	٧٠,٠٧	161 -	797
	۲٫۰ ۲٫۰	_	Y, Y	۰۱۱ ۲ره۱	_ ۱۱٫۸۲ _ ۲٫۱۱	7471
1	۲٫۲	_	س ۰ ر۲۹	۸ر۰۱ کر۰۲	ساراا سادراه	1908
Ì	۱,۱۰	_	۰. ۳۳٫۰	مرد: طره ۲	1770	1100
1	ــ ار•	_	۳۱ ر۳۱ <u>-</u>	ا مرد ۱	17,1	1907
	٠. ٨٫٦	_	ــ ۱ ر۰۲	۳۱٫۳	-3,5	1101
	ار ۱۱	_	۳۱٫۰۰	71,7	۲ _۰ ۰۲	1909
	اردا	_	17,1 _	4.7	ساراه .	1111
	۹ر۲۳	_	ــ ٣ ر٣٥	۲۲٬۲۲	ەر۲۲	1173
	٠٠٠٨	_	ب. ٦ ر١١٧ 	3,17	سد قرا ۱۲	1177
	۲۲٫۲	_	- ۲ ر۱۲۲	٩ر- ه	ــ ۸ر۱۲۳	1977
İ	11111	_	۱ ر۱۲۳	٧ر٨٤	ــ ۸ر ۱۲۱	1176
	٦٠٠٦		111000	مرا*ه	ــ ۵ر ۱۱۱	1110
	11,1		_ ۲ ره۲	۸ر۲۰	۳ را ۱۵	1177
	٥٠٫٥	۲ ر۸ ه	1 70,	۰ر۲۹	سەراە1	1117
	۳ر۱	هر ۱۱۰	ــ مرا۱۰۱ ــ	2 T L T &	ــ ۳ر۸۱	1114
	ـــ ۸ر ۴	۸ر۸۲ ۲	7,771	- ار۳۳ ار۳۳	س Y _ر ۱۸ ۲	1171
	Υ٤٫٣	171,	Y Y Y	TA,T	137,5-	137.
Į	4 (17	۳ر۱۱۱	سار۲۱۱	£1)1	۱۲۱۱	1111
	٦رهγ	۲ر۲۸ ۱	۹٫۲۰۲	V _d 1	1.0,0-	1111
·	۷ ره۸	Ye 77 47	7,77 /	7, Y	1117	1177
	۲ ر۲ه ۱ ۲ ره۲	7ره، ٤	۷٫۲۳۵	11, 1	ه ۱۸٫۴ م سال	1176
	7 £ 7, Y	۱ر۲۳۶ ۱ر۲۷۸	ـــ ۲۱۸۲۳ ـــ -ر۱۹۳	1 - 1 - 1	۳ ۳ ر۱۰۲۸	3 970
	۰ ر۸۸۳	1757	ــ •ر۲۶۰ ــ •ر۲۹۳	£ 77', 5'	° را ۱۰۹ - ۲ ر ۹۸۱	1171
	444.	1711	- 1(11) - 1(11)	1117,7	17-1, 7	1177
	1577, *	1 7 1	11777	171.5	7016, 7	1117
	1.47,	1,4,1	1,773	11 • a j a	- ۱ ر۸۲ ه۲	1111
1		٠٠,٦	A11.5	Y-17, 1	1111, 1	1141/4
ı						

السدر: البنك البركزي المدرى النشرة الانتسادية واعداد مختلفة ،

(:.)

31A), YA	YAYE	Yr_7Y	-111	01_07	البـــان
(1) **A* **T* **Y*	(Y)e Y)e Y)Y Y()- 1 A)A	77.79 1,1 1,0 7,6 10,77	7 7,7 7 7,7 6,7 1 1,7	15,7 7,1 15,- . 7,5 10,7	حصیات العساد رات , الباد — ق رسوم مرور بغناة السویس فرائد وا رباح را برادات الحیادة رست الخسری الحیادة رست کا
115	.100	1	1	1	المجــــــرع

السدر : جمع وحسياءن

ا البلغا ليركزي المدرى «المجالة الاقتمادية » المحدد الأول والطائل • ١٩٨١ -٢) " « «القوير المنزي « ٨٠ / ١٩٨١ » .

جدول (﴿ أَ) الاهبية النسبية للبدارة ٢ ه/ ١٩٨١

(٪)

1141_YA;	HALYE	Y 7 7 Y	111+	+1_+Y	البــــان
745- 155 254 755 754 157 757	71,77 732 1,4 1,4 7,7 7,7	Alje 151 551 151 75e 63	A-,1 7 1,1 7,1 7,1 7,7 7,7 7,7	YYyT 1y+ EyY TyA TyY 4yE Ey1	مد قوط عن الواردات " تجارية أخسسرى قولت دواياح وإسرادات التامون والملاحة والسيفا الساحد وتحويلا حالا غانات مد رونات حكوميــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
1 **	1	1	1	1	البجسسوع

المدر ؛ جمع وحسيامن

١) أَلْيَتُكَ الْمِرْكُونَ البصري والبجل الانتمادية و اعداد مختلفة

٢) * * * مالتقرير السنوي ، أأسدد الثاني ه٠٨ / ١٩٨١

ميكل الاقتصاد القومي .
وتبضل بهد كلة عيزان
وتبضل بهد كلة عيزان
المفوعات ليس في وجود المجسخ
وتزايده وأنته أي الاسباب الهيكلية
التي تحدث تقيسة
المجزأ واستعراره ميم مراويهية
وفي هذا المحدد يمكن الاشارة الى
الميزا في من الراحة الى
الراحة في قمة الواردات السلميدة
الكبيرة في قمة الواردات السلميدة

مرارد الاقتصاد المصرى عن ملاحقة الوفاء بالاعتباجات المتزايدة مسسن المفارية المساود كانت استهلاكيسة تمرض قطاع التجارة المخارجيسة تمنوط تجد تعبيرها الكس في الاختلال القسمائة في وزيادة هسدة الاختلال المفسوط والاختلال
٧٥ - ١٩٨١ عدا الفترة من ١٨٨ - ١٩٧١ وهي الفترة التي استمرتفيها حرب الاستنزاف مما اثر على عائدات مصر من السياحة وقناة السسويس

والبترول وتجدر الأشارة الى أن تزايد المجز
في الميزان التجاري قد أدى الى تزايد
وتفاقم العجز في ميزان الدفوعـــان
خلال فترة الدراسة ، مما يؤكد قصور

أمكن مواجهتها من خسسلال زيادة الصادرات السلعية خاصة من البثرول ومتحصلات قناة ألسويس ووالسياحة وتموملات العاملين بالخارج ، وزيادة المديونية الخارجية ، وتلك العوامل التي تشكل التحسين في ميزان الدفر عات و هي في نفس الوقت عوامل للضعف وزيادة الاعتماد على الخارج فالاعتباد على زيادة الصادرات من الشول لمراجهة الواردات المتزايدة تمنى الاعتماد على مورد قابل للنضوب وغس متجدد ، بالأضافة الى انتحديد الحجم الامثل من صادرات البترول لايد وأن يعتمد على انجاهات الاسعار في المستقبل وخطط تصنيعه ،ومصادر الطاقة الاغرى واتجاهاتها ، كما ان زيادة الاعتماد على باقى المسحوارد الاغرى يعنى اخضاع الاقتصباد المصرى لظروف لاتستطيع الدواسة

السيطرة الكاملة عليها ، ثانيا : هي إن الواردات المورية يتكون معظمها من سلم غذائية ، أو وسطيسة ، أو رأسمالية وهي سلع لا يمكن ضفط الواردات منها في الأجل القصير دون التأثير على مستويات الغسبذاء او الانتاج أو النمو الاقتصادي ، وهذا يشير الى أن النظام الاقتصادي يتأثر بصورة كبيرة بالمتغيــــرات في المتحصلات من النقد الاجنبى ، الامر الذي يؤكد خبرورة العمل على تعديل الهنكل الانتاجي بما يزيد من الكفاءة الاقتصادية لقطاعاته وخاصة الزراعة،

والاختسلال بكون سينويا وبكون يما يشجع على نمو الصناعــــات الاساسنية الثي تستطيم الوفاء يقبدر متزايد من الاحتياجات الوسيطة او الراسمالية من الانتاج المملى ، ويما اختلالا ضخما محسوسا يخلق مجالات جديدةلزيادة الصادرات ويوضع المجدول رقم (١٢) معدل من السلم الصنعة ،

على التحويلات والقروض المسرقفي تمويل العجز الناتج من العملينات الجارية ، حيث ترتبط مثل هــــده التدفقات بالظروف والاوهسماع السناسية التي يصيب التنبق بها • ويتضيع من ذله أن العجز أبرميزان الدقوعات بحائبيه هو عمسير برجع اساسا إلى لخلال هيكل الاقتمىكاد المصرى ، ويجب العمل على علاج هذا الاختلال يتطوير الامكانيات الذائيسة . للاقتصاد المصرى ، والعمل عسملي ضغط الانفاق وترشيده ٠

هذا بالإضافة الى خطورة الاعتماد

مرجبا أو ساليا ، وعندما تتجمـــع الاختلالات الصعغيرة على عدد مسن السنوات وتكون في نفس الاتجاء تعطى في نهابة عدد من السيسنس

جدول ٢٠ ٠ معدل الاحتلال في جوار) لند فوه عاملال الفترة من ١٩٨٠ - ١٩٨١

 البتك الاهلى البركزر والشرة الانتصادية عد أعداد مقتلعة ٢) فوالد هاشم عوض الدكتور) الانتجارة الكارجيقوا لدخل القيمي ، من ١٦٦٠٠



0

الاختلال في ميزان الدفوعات المعرى خلال الفترة ٦٠ - ١٩٨٠ ، حيست بعانى المزان من اختلات حزئية في سنوات ۲۱ ـ ۲۲ ، ۲۲ ـ ۲۳ ، 75 _ 35 , 05 _ 75 , 14 _ 74 , . 1979 . 1974 . 1970 , 1977 المدفوعات بها يتعدى ٥٪ أما بأقى السنوات فمعدل الاختلال بها أقسل من ٥٪ وهو مسموح به ، أما معسدل الاختلال المجمع المحسوب للميسران اظهر به اختلالا كبير؛ ظل يتزايد حتى ومل في نهاية الفترة ٦٠ ./ ٦١ _ ٦٥ / ٦٦ نمو ١٠,٣٦٪ ، ارتفسم خلال الفترة ٦٦ / ١٧ _ ٧١ _ ٧٧ حوالي ٣ ر٤٧/، الخفض في عام ١٩٧٣ الى أر ٣٠٪ ، وهذا العدل يظهر اختلالا ضخما يعانى منه ميزان الدفوعات ويرجم هذا المي الظروف التي كانت ثمر بها البلاك من حرب وقفل قناة السويس وضياح بترول سيناء ءوتوقف السيامة ، أما الفترة ٧٤ - ١٩٨١ فيرضح للبزان توازنا حزئبا ظاهريا حتى عام ١٩٧٧ ، لكنه تعـــرخي لاختلال شدید عامی ۷۸ ، ۱۹۷۹ ، وبلغ اجمالي معدل الاختلال المجمسع في نهاية للفترة الأخيرة - ار٢٧٪ • ويمقارنة المعدل المجمم لكل فترة يتضبح أن الفترة الاولى أشد اختلالا هيث بلغ الاختلال في ميزان المفوعات حوالي ارا٣٧٪ ، وأما الفترة الثانية فان الاختلال ظل بسيطا خلال السنوات ۲۲ / ۱۷ _ ۷۱ / ۷۱ ولکن تلله الاختلالات البسيطة تراكمت وادت الى اختلال ظهر مم عام ٦٩ / ٧٠ م ولكن بالرغم من أن الميزان به اختلال في عام ١٩٧٣ ، الا أن هذا الاختلال كأن لتصحيح تراكم الاختسسلالات السابقة به ، مما جعل اليزان في

أثر الاختلال في ميزان المدفوعسات على الاستقرار الاقتصادي :

من المنطقي حدوث اختلال للفسرق سواء بالزيادة أو بالنقص ، بحيست سكن القول بأن ميزان الدفوع حسات لا يتصف بالتوازن الخارجي ، أو عدم التوازن في كل سنة على حدة ، يل على فترة طويلة قد تمتد عشرة أو خمس سنوات ، حيث يعرض الفرق الموجب (الفائض) بالقرق السالب (العجز) وعندئذ تتوار سيسية كبيرة من الاستقرار الاقتصادي بالنسبة لهذه الدولة (١) لذلك يتضمن دراسة اختلال ميزان الدفوعسسات وكيفية عالجه ، ولأن حركسة ميزان المدفوعات مستمرة ، والمركة تخلق أختلالات وانحرافات ، أذلك يجسب العمل على ربط طبيعة النمو المستمر في ميزان المدفوعات وطبيعة الحركة الدائبة في مكوناتسه والتي تحتم طبيعة الاشياء أن تخلف كل سنة عجزاً أو فأنَّضا يعكس حالة من الاستقرار الاقتصادي الخارجي ، بميث اذا زاد حجم هذا الفائض أو للمجرّ عن تسبة معينة جاز لنا القول بان هنـــاله اختلالات في ميزان المدفوعسسات ، وحالة الاتزان لميزان المدفوعات ،هي التي لا يزيد فيها الاختلال عن ٥٪ ستويا (٢) ويظل الميزان متوازنا

في ثلك الاعوام وازن ظاهرى بالرغم من اختلاله تتبجية تسيراكم ثلك الاختلالات وتجمعها حتى بلغ مجموعها في نهاية الفترة ٢٠ / ٤٠٠٠

قى نهاية الفترة ٢٠-٤٪ .
ومن دراسة الجدول تبين أن ميزان
الدفوعات المصرى يعبانى اختلالا كبير
يرجع لاختلال البنيان الاقتصـــادي
المحرى خلال فترة الدراسة ، وأن
المختلل يتزايد وبممــــلات
عالمة .

تأثير التجارة الأضارجية على تقليات الدخل القومي المصري

من الجدولين رقم (١٣ ــ ١٤) يتضبح أن متوسط نصيب الفرد مسن التمارة المارجية قد ارتفع من حوالي ٩ر١٦ جنبه في عام ١٩٥٢ ليصبح موالي ٨ر١٣٠ جنيه عام ١٩٨٠ ، و بمقارنة متوسط الفرد من الصادرات والواردات خلال الفترة من ٥٢ ـ ١٩٨٠ يتضم أن تصبيه من الواردات تضاعف أكثر من ثماني مسيسرات بينما تصبيه من الصادرات زاد بدرجة اقل ويرجم ذلك لارتفاع المسلل للاستيراد عن اليل للتمدير حيحث بلغ المدل الأول شحق ٩٣٦٪ بينما بِلَمْ المعدل الثاني كر١٠٪ في المفترة ٧٤ _ ١٩٨٠ ، وهذا يدل على زيادة اعتماد القرد على الشارح في سدد الاحتباحات الملبة ٠

اثر تغيرات معدل التيادل الدولي :

يعير معدل التيادل الدولي عــــن الوحدات التي تمصل عليها الـدولة مقابل وحدة تصدرها الي المــالم الخارجي ، ويعيارة أخرى ميــارة عني ثمن الوحدة من الصادرات علي ثمن الوحدة من الصادرات على ثمن الوحدة من الواردات •

> (١) فؤاد هائم عوش (يكتور) التجارة الفارجية والنفل القومي ، طيعة التقعم ...

(٢) فؤاد هاشم عوش (دكتور) المسهر السابق ٠

جدول (۱۷) حج التجار وتوسط تعيب الغود شها خلال الدعزة r=1.00 د ملين حده (

	ط نصيب الدود بالحد المادرات الرا	مند من حجد التجارة ۲ خ۱	7	عددالمكا (٢) بأ	النادجاليحنن (٦)	حجرالتجاره (۱)	السئنم
1 ° 7° ° 1 A 1 1 Y 1 Y	1,114 1,14 1,04	11,11 11,11 17,11	77.77 77.77 717	11,1 11,1 11,7	11A 17E 1A1	716,5 717,6 114,0	7 + PE 7 + PE 3 + PE
47,Y 77,Y 84,Y	7) T T) * * T) * *	17,11 17,11 14,11	۲ر۲۰ ۸ر۲۹ غر۲۹	117.0 117.0 117.0	1-11	711,1 717,7 717,7	11++ 11+1 11+7
17(1 11(4 11(4 17(4	7,67 7,67 7,74	11,17 11,17 11,17	7°,0 71,0 7°,1	7()7 7(07 1(07	1716 1716 4,4771	111,0° 111,0° 111,1	11+A 11+1 111-
17,11 11,11 10,4	۱۲ره ۲۱ز۲ ۲۵زن	11,41 14,12 14,72	11,1 11,37 11,17	71,17 77,77 17,17	1ر1111 Aر111ء المر11۷۱	671)t # 61)* 1#10*	1111
17,17 17,18 17,17	1)11 174 174 174 174	17,11 17,13 11,11	ار۳۰ ار۳۹ آر۲۹	74.7 74.7 74.77	71117 714477 714017	111)* Y+1,1 111,1	1976 1976 1977
11)[1 11)[1 1•,•1	1,1A 1,71 1,11	17,72 71,17 77,+7	7777 7487 7487	71,77 71,77 71,77	7,007 *,Y07? 7,771? 7,77.7	7,37e 7,37F 7,7eF	19.7Y 19.7A 19.71 19.7
77,71 74,11 77,11	1070 1010 1770	71,17 AP,67 *1,17	11,71 71,7 11,7	77,1 77,1 76,1	**************************************	7627.	1971
1°,1° 1°,11 1°,1°	11,71 11,71 11,41	47,77 13,11 13,11	7,77 7,77 7,13	1007 1077 1077 1077	*1113* £11131 *1113	7,6+A 1,71 of 1,74+Y	1441
71,67 6/je 6 11,17 10,01	17,46 17,76 1°,71 13,17	11,00 AY,05 TY,TA	77,7 71,1 77,1	74,71 A, 77 A, 77	A11+y+ 17A1y+ 1111+y+	7 * 4 * 5 * 7 * 7 * 7 * 7 * 7 * 7 * 7 * 7 * 7	1944 1944 1949
10,41 YJ64	**,(*	11,11 17,411	7137 7077	61,7	10.674.50	****	114.

الصدرة جعوجسيان ا

معدر ، جمع وحديث . 1) الجهاز البركزي للتعبث المايه والاحطام ؛ النشرة العبينة للتجارة الخارجيمة الدادمختاف

٧) البنايا لمركزي النصري والسجلة الاقتمادية ، اعداد مختندة .

٣) وزارةالتخليط متنارير بتابعة الخطة داعداد متفرقب -

البيل للإمتيراد ٪	الميل للتمدير 2	الفــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
٤٠٠٤	11)	1117
٤١١) ا	1.0	117,771
1771	۳۶ر۱۰	114-/11

جـــدول (۱۹) متوسط البيــــل للتمدير والاستـــــياد

المحدر * ابراهيم يوسف استاديل -- الاختلالات البيكليه في البنيان البمري وأثرف ____ على التيان البمري وأثرف ____ على التيارية والمادرية و



ويوضع الجدول رقم ١٥ اثر التغير في معدل التبادل الدولي الصبافي

على تغيرات الدخل القبيومي في الفترة ٥٢ ــ ١٩٨٠ ، ويمثل هــــــدا للتأثير نص ١٦٠٪ من اجمالي التقلب على الدخل القومي في المقترة ٥٢ سـ ٠ ٢٩٨٠ ، وتراجعت هذه للنسبة حوالي غراد/ في الفترة ١٠٦٠ ١٩٦١ ، شم ارتفعت الى ١٥٪ في الفترة ٦٧ ... ١٩٧٣ ، ثم ارتفعت بدرجة كبيرة تصل الى ١٧٪ في الفترة الاخيرة ٧٤ -١٩٨٠ ، ويرجم هذا الى تأثر هيكسل الاقتصاد القومي بكثير من التذبذبات والتشوهات في التهارة للخارجية ، خاصبة وانه في الفترة الأخيرة أدى هذا التقلب لاحداث آثار بالدخسيل يغوق في جملته ما تأثر به خسلال الفترات السابقة كلها -

اثر الصادرات والواردات على تمديد الدخلى القومي :

تسزداد اهمسة التمسيارة المسارجية في الدخل القومي بزيادة هجم الصادرات والواردات لتشكل نسبة كبيرة من الدخل القومي ، كمسا هو المال في مصر ، حيث يشبكل الأنفاق على الواردات جزءا كبيرامن الانفاق المقومي ولذا يمكن ايمساد معامل الارتباط بين كل من الدخسل القومى على اعتبار انه مؤشر تتريبي على عملية النمو الاقتصادي ، وبين الواردات الاستثمارية بفترة ابطساء الملاقة (١) أن معامل الارتباط موجب

(۱) من ۸ م ي ٥٥٦ر١٥٠ + ١٠٥١ر١١

(37Fc)

*BEY AS _ JA

حدول رقم علات الدخل القصى التي ترجع الى تناب معدل الهاد ل الدولي

بترسط التغلب أ الدخل اللوسي الدخل اللوسي بالبايش جوسة (٢٠ بكوسط الدخل الغيي - ١)	مدابل تقل <u>ب</u> الدخل التوس× (۲×۲ = ۲)	محليل تذاب معدل التبادل الدولسي (7)	بيهالمادرات البلغية الى الدخل التصمي	الفسيسترة
77,-1+ 14, 1+ 75, 14 1+1, 41		17,0 % Apt1 2 Mg = 3 Mg =	15,74 17,77 16,71 75,71	1975/1+ 1975/1+ 1986/14 1984/41
₹E1 ₂ -Y	-y*10100	1-,50	17,71	التوسيط

البعدرية

- چىرومىپ بن د 1) الْمِيارُ البركري للتبيق الدايد والأحصاء 4 البدي الشهرية للتجارة الشارجية 4
- البياز البراي للتبك إلمايه والحطاء ه الكاب الاحماش المنسسسان إ

وقوى اذ بيلغ ٩٨٪ كما انه معنى ي عند مستوی ۱٪ ۰

وبدراسة معامل الارتباط بيسسين الصادرات السيبيبلونة والواردات السلمية خلال الفترة ٥٧ _ - ١٩٨٠ ، اتضح وجوذ علاقة معنوية قوية بينهم، هيث تبين أن معامل الارتباط ببنهما قرى موجب حيث ببلغ ١٨٥٠ وهــــو ممتری عند ۱٪ (۲) ، ویدر اسست العلاقة بين الانتاج المعلى والمعادرات غلال الفترة ٥٢ ـ ١٩٨٠ اتضييح وجود علاقة قوية بينهما تبلغ حوالى 3 Pe - (7) . وهذه العلاقة المنوية بين كل من

الدخل والواردات الاستثمارية مسن ناحية وبين الصادرت المسسلعية

والواردات الاستثمارية من ناحيسة الجرى ترجع الى قوة الملاقسة بين التجارة الخارجية معبرا عنهسسا والصادرات والواردات الاستثمارية بصغة خامنة وبين النبو الاقتصادي معيرا عبه بالدخل القومي •

تطبيق بعض معسايير الكفسساءة الاقتصابية على التجارة المفارجيسة

ترتبط الكفاءة الاقتصادية لنتجارة الخارجية ارتباطا وثيقا بتط ور الاسمار العالمة لكل من المعادرات والواردات ، فهذه الاسمار كـانت تتجه جميما إلى الارتفاع الا الهسيا تتفاوت في ذلك وتتباين بدرجـــات

> س ١ س قدمة الواردات الإسب كالمارية بالليون جلبه بقترة ابطاء سلتبق . (۲) او من ۵ ه ۲۲۸۶ ۲ + ۸۰۰۶ ۰ او س a • عيث من ه _ الدخل القومي خلال سُنة

(APPRo.) (37A-c-)

ف سے دغرہ ۰ *386 m Y a (۱) لو من ۵ ه = ۱۲۲۵ + ۱۸۲۰ بر٠ لوس ه ٠

(PBAYC.) (AVF.C.) W = 40,771 * AY m Ya (AEA, YVY) 1 Out

CY m APC"

ما بالمليون جنيه •

معدل انتيادل الدولي فلتجــــارة المفارجية :

يستخدم هذا المعدل كمؤثر الوقوف على مدى الكسب الذي يتمقق مسن التجارة المفارحية ، وللحكم عسلى درجة الكفاءة الاقتصادية للتهارة الدولية ، وغلال فترة الدراسة ٥٣ . المولية ، ويضمح الجدول (١٦) أتسه ١٩٨٠ ، يوضمح الجدول (١٦) أتسه

> جدول ۱٫۱) ممدل لتبادل لدولى المانى للنجارتا لغارجية واربحية الاقتداد القوى من التفسيرات فيسه خلال الفقرة ۱۹۸۳ م

(ملين خيم)

حاليه)	(مليون							
اربحي	ق ص	رات ن ص	نيبة الصاد اليصري	مدل الثادل الدول الماس	الرقم القياسي لاسعد او		البنية	
anda . I	υre		(ق ص	(36/00)	الواردا ت	الما دراك		
النبأس				(70 - 07)				
أصغر	1307	1,17	13.6	1 **	1	1 **	1101	
ا ساتاره	1,41	1,1+	177	Ye	11	YT	7011	
- ۱۸ در ۰	1,10	۲٫۱۲	177	A1	17	٨٢	1101	
-777,0	1,17	1,11	177	FA	10	44	1100	
17.5	الاهرا	٥٤٠ ١	1.61	7.6	11	A1	1101	
- ۲۰ _۲ ۰	۲۲٫۱	1,70	14.	93	7 + 7	9.5	11eY	
- ۲۷ر۰	1,0%	1,33	117	7.4	11	Y1	19 01	
- ۲۲ _۲ ۰	1,11	1,11	1 4 4	11	4.1	YA	11=1	
-,77,-	1,50	7,17	1.64	11	, AA	٨٠	1970	
۔۔ ۲۲ر•	1,00	۲۲۲۱	30+	٨٦	AY	٧.	1111	
- ۱ ا ا ا ا	1786	7,-7	111	AY	17	At	1111	
- ۱۹۹۰ -	1,71	7,10	777	γ1	1 + 4	Ao	1177	
10	۲, ۷.	7,77	477	A1	111	A1	1111	
.,	7,2.5	11,11	Te7	A١	1.11	1.4	1110	
-727.	1,1 -	۲٫۱۷	477	A1	3.77	1 - 1	1111	
- ۲ مر٠	17,71	₹,+€	747	YA	1.76	11	1117	
س ۲۳۱ د	1,11	۱۱ کر۲	F + Y	AA.	177	111	1114	
1,50 +	T, A =	1,00	ATT.	111	A1	11.7	1133	
ه ۱۸ره	7,07	10/10	177	3.77	J.Y.	111	114.	
ا ۱۳۰۰	1,11	. 4,10	717	11	Y.Y.	3.8	1111	
1,07	1,17	17,30	Tes	37	177	7.4	1111	
7,71	6,70	1 1/1 1	111	£1	X+7	1 - 1	1977	
+ 476	1,17	مار۲ ۱	995	113	4.7	71.	3471	
1,10.0	1,74	17,75	a t.k	111	X - X	24.+	1170	
+ ۱۲ اړه	۲۸٫۲	AP ₄ Y g	010	1 - 7	4	717	1111	
ه ۱۶۳۰	TyYe	18,00	111	1 - 1	177	727	1111	
ــ ۲۱ر∙	7,7%	۰ ۵٫۶ ،	14+	1.	7Y 7	11.1	1174	
1,110	T, . Y	1,TI	1 74.4	177	7-1	£14	1171	
- ۸ ۲ _۲ ۰	3,08	15ره ر	1117	11	£4.Y	111	111.	

أا يا باز الدوري للتميشا لعامه والاحصا* ه النشرة الشهرية للتجارة الخارجية ه التشرة الشجارة الخارجية ه الإعداد مختلفة
 زارة التخليط ه شمية التجارة الخارجية ه سجلا تخلشمية ه بيانات غير مشروة*

المترة من ٥٣ - ١٩٨٠ ولم يدقسق مكتبياً الا في السنوات ٢٩ ، ٧٧ ، ٧٧ ، ١٧٩ ، ١٧٩ ما تطاب فناد المعلم على تصمين هذااللمسدل في التركيب المجذوبة اعادة النظر في التركيب المجذوبة للمترك للتجارة المتركيب المجارة للمعلم على الصدم من الاتجاء النزولي في معدل التجارة الدرلي في معدل التجارة الدرلي في معدل التجارة الدرلي المحافي والتخفيف من اهمرار علي الصدافي والتخفيف من اهمراد ما يحمله من تضخمات بنقلها للداخل الداخل عليه المسابق والتخفيف من اهمراد ما يحمله من تضخمات بنقلها للداخل المداخل الداخل المسابق المسابق والمتحدات بنقلها للداخل المسابق والمسابق
يتجه عامة نحق الانخفاض فهو في

تدهور مستمر ، فقد انخفض خــــلال

المعائد على الإقتصاد القومي مسئ اللغيرات في معدل المتبادل السيدولي الصافي (١)

يوضح الجدول (٧٧) تقدير اجمالي المائد الذي الحكن تحقيقه من خسائل المائد الذي الحكن تحقيقه من خسائل المتوادل الدولي للانتساد المجري معدل التبادل المسائي التغير في معدل التبادل المسائي المتوادل الخمارية المحرية ، يوقس خسارة محترة المدخل القومي بلغ مجموع تلك الخسارة المحقة الانتصاد المتوادل المتوادل ميون جنيب خلال الفترم ٢٧٠ مطين جنيب مخلل العدم ١٣٧٤ ، وحقس محقا صافي خسارة قدرها ١٩٨٩ ميون قسدوه ميون الميون ا

رمن الجدير بالذكر أن هــــــذا المعدل لم يداق ذلك المكسب الاخلال المعدل المادة الاخيرة بعد هــام ١٩٧٤ والذي باستثناء علمي ١٩٠، ١٩٧٠ والذي حقق فيها أيضا ربح للاقتصارات

(۱) معدل التيادل الدولي الصافي = الرقم الق_امي لاسعار الصادرات

> الرقم القياسي لاسعار الواردات × ١٠٠

				No. 10
النكسباوالتمارة (طون جنيه) أتسو أقسس أتومدل التغير في السعر المجع التبادل التجارات	ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	رالقاسیه لامع الواردات	الارثا. المادرات	البئسة
	1 Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y	Y1 1-7 1-7 1-6 1-6 1-6 1-7 Y16 A1	1 -	110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 1111

الصدر 2 جبع وحتب بسن 2

أ) الجهلز المرازي للتحيث المامه والاحداث ، النشرة الديرية للثا و زا لخارجية به اعداد حذالة .

٢) وزارة التخطيط ه الادارة لمايه للتجارة الحارجيه ه بيانا عَمْنَ شَدُورة •

 ⁾ محدد أبراهيم طوح همد لا عارة الله ولى أنه الجلاد الثابة قدراً السدة نظرة وتطبق من وسالة أجستور أو كلية الا تتماد والماور إليا الباسيسة عامد الفاهرة (١٩٧٣)

³⁾ Source : U.N. year Book of international Trade Statistics, New York, 1960, PF 557 - 560

القومى ، ويرجع ذلك المكسب الى الزبادة الكبيرة التى حسستث في أسعار الصادرات المحرية ·

الديون الشرجية وتثيرها عـــلى التحارة الفارجية المعربة :

لقد تمنشت عن الاختلال في هيكل الاقتصاد القومي مجموعة من الاثار على التجارة الفارجية المصرية مثل على التجارة الفارجية والمساورات والسواردات والسواردات والسواردات المنتقب عصفة خاصة ، و بين النحو معبرا عنه بالدخل النحو الانتصادي معبرا عنه بالدخل اللوجي .

ثااثا - تعليق بمض سعابم الكهاءة الالتصادية على التمارة الخارجية، أذا أخذنا في الاعتبار معبار معسدل التبادل الدولي ، فقد تبين السبه في تدهور مستمر ، خلال المنترة ٥٢ _ ٨٠ ولم يحقق مكسبا ألا في الفترات 17. . V. OY . TV . VV . PYPE. أما لذا اخذنا في الاعتبادار هجم المديونية فسنلاحظ أنها ارتقعت الى نحو ٤ مليار اسمتى مام ٩٧٨ اوتراكم الدين يؤدى الى اضعاف البنيــان الاتتصادى وتآكله ، وهذا التضخم في المديونية يرجع بدوره الي الاختلال في هيكل البنيان الانتاجي المصري ٠ والجدول رائم (۱۸) يوضح الثطور الذي طرا على مديونية مصر حيث انها کانت ۵۲٪ فی عام ۱۹۷۶ ، ۸۲٪ في عام ١٩٧٨ ، ٧٧٪ عام ١٩٧٨ , ٧٥٪ عام ١٩٧٩ وفي عام ٨٠١١٨١٠ التهمت الديون المارجية الناتيج المحلى الاجمالي حيث تعدت حجم هذا الناتج لتمثل نحو ١٠٢٪ ، واستمرار هذا الوضع يؤدى الى حدوث تآكل

جدول (١٨) داور هيونيد مار الفارچيد ومدلات غد شيأ من ١٩٨٢/٨١ م

البنه	حجم الديســـن الخارجـــــــى	ىد لوقات خدىد آلدين	الديون الغارجيد كتبيد من الثائب البعلى الإجدالي٪	السادرات	
1110	1335	17A	. 11	11.7	1+3
1117	AF AE	111	70	117,0	11,0
1111	PAYY	71.	71	TAIL	11,0
1177	3110	113	Te	17,1	11,4
8 477	T 3AT	LIA	L.	61,-	80,0
1171	TA + +	AT -	+ 7	11,4	71,
3 57 4	1-77	¥1.	AT	0.71	41,0
1 22.1	A 9 +Y	117-	17	aY,	77.3
111/	1114	1711	44	11	44.
117	ALON	173A	Y+		*1
AT/A	177	34	1+1	٧.	TTyt
AT /A	145++	10	_	11	۲۱٫۷

[×] ممدل خديد الدين = بجبرج الخواك + بجبرع الساط الدين = ١٠٠١

التمسينادر أجنع وحسياءن أ

 أ) روان زكن (دكترر) ه اكتابيات وشرط تحليق الثنيم الذائيم في الدول التاسم مع أسارة خاصم الرحموري در الدريم د محيث التعطيط القريم أ المتأخرة على ١٩,١٠ «

" القرة 14 " (14 ") أحد ك المحتودة على وطاع والمحتودة على الملاحدة المحتودة المحتو

 ه) البناء الدول، « التطورات الاقتماد به الحديدة والاحتياجات الرأسمالية الشارجية « تقرير البنسطة غن جمورية حسر المورية على 1974 م 1978 »

ر جميرون عبر معتوده عام ١٩٠٠ ، ١٠٠٠ من ١٠٠٠ . 1) الفترة ٢١ ـــ ١٩٠١ : البناء الدولى ٥ التقيير الستوى لمام ١٩٧٨ ٠

World Book, And Republic of Egypt, Directic Receive Alablaction and grassian proposed for the 1880 " Dec. 1861 1871 1861 18

Jorld Bowk, World Development, Report, August, 18 79.

یه ، ومن ثم ضعف نمو هذا الاقتصاد وتدموره ، ویژده بحسندا ما تنتله مدفوعات شعبه الدین الخارجی (۱) بیالنسبة لاجمالی الصدادرات السلمیة من بالنسبة لاجمالی الصدادرات السلمیة ترکیر نمو عام ۱۹۷۰ نیاس ۱۹۷۰ نیاس ۱۹۷۰ ، ۱۹۷۰ نیاس ۱۹۷۰ ، ۱۹۷۰ ، ۱۹۷۰ ، ۱۹۷۰ ، ۱۹۷۰ ، ۱۹۷۰ ، ۱۹۷۰ ، ۱۹۷۰ من تلك التوالی ویتضمن من تلك آن القوتات واقتماط السحین من تلك آثار مای تنصف قتله الصداردات السمییة المسامریة خلال الفترة ۲۲ سلمسیة المسریة خلال الفترة ۲۲ ساده

۱۹۸۰ و رقد ۲۳ من به سالی الصادرات السلمية و الفتمية صام الصادرات ۱۹۷۱ ، ۲۳ من السنوات ۱۹۳۸ ، ۲۳ من السنوات ۱۹۷۸ ، ۱۹۷۸ من ۱۹۸۸ من المسادرات المسلمية من المحادرات المسلمية الليون تستنبغ من المحالم فوي الاتصادات الليان من المحالمية هذا على ان تلك المحرى ، وتعبئة هذا المائش المائش المائش المائش المائش المائش المائش المائش وياتكا لميكن وياتكا لميكن من يودي الى الهمساف يودي الى الهمساف يودي الى الهمساف يودي الله المنافق المناف

للاقتصاد ألقومي وزيادة الاختلالات

 ⁽۱) مدفوعات غدمة الدين : وهي تشمل
 الفوائد والإقساط لكل عام ٠

الدين في الفترة الاخيرة تسماوي قيمة الصادرات من البترول والقمان. وأن قيمة الصادرات من البترول تفطي فقط قيمة الاقساط السنوية .

وترتب على ذلك أن ارتقاع متوسط المسينة الخلوجية من ٨٦ مولارا في ما ١٩٧٨ ولارا في ما ١٩٧٨ ولارا في ما ١٩٧٨ ولارا في سولارا لكل فيد في علمي ٧٩١ مالكل فيد في علمي ٧٩١ ملكل السنوي للمثل السنوي الفيل الفيزة ١٥ ما ١٩٧٠ للكترة ١٩٧١ لكن حوالي ٦٠١٧ للكترة ١٩٧١ للكترة الأفيزة ١٩٠١ للكترة الأفيزة ١٩٠١ للكترة الأفيزة ١٩٠١ للكترة الأفيزة ١٩٠١ للمناطقة ١٩٠١ للكترة الأفيزة ١٩٠١ للمناطقة ١٩٠١ للكترة الأفيزة ١٩٠١ للمناطقة
وأرتقام اعباء خدمة الدين بسبب بلوغ المديونية الفارجية الى هسذا الستوى المرج ، ادى الى جعـــل أعياء خدمة الدين والمثلة لأحسب الجوانب الهامه في بنود ألمدوعات الجارية (الفوائد) الرأسسسمالية (الاقساط) ومن ثم أصيحت عناملا هاما من عوامل أختلال هذا الدران وتدهوره ، حيث أصبح الاقتسراض يزيد من العجز في ميزان الدفوعات، وعجز ميزان الدفوعات أصبحيتطلب بدوره المزيد من الاقتراض وهكذا ولا بيكن تلافي هذا الامر الا بالعمل على تصحيح اختلال القطاعسات الاقتصابة والترابط القطاعي بينهما ، والمعل على زيادة الاعتماد على الذات في النمو للخروج من ثك الدائسرة الخبيثة -

ريتفع الفنامية المدينة تؤثر على السيبيق الاليونية المحاربية تخطاع هسمام التعادل على التعادل على التعادل عن ارائه هذا التضاف في الديونية راجع لافتلان على ميثل البنيان الاقتصاداي المحري، على المينان الاقتصادي المحري، على ميثل البنيان الاقتصادي المحري، على المناسبة بناء الاستخدام بيانات الاقتصاد المحري، على التعادل المناسبة المحاربية المحروبية المحاربية ال

المرارد المتاحة للنعو والبناء و وحيث أن اعباء الدين تلتهم غالبية المائد من الصادرات ، فضلا عمن أن ذلك يقلل من المسروض الحلى

لسلم الرطنية، فانه يضعف مسن قدرة الممادرات على تعطيةالموعات عن الواردات من السلم الاجنينية وهر الانتصاد القهى على الضحافةدرة الانتصاد القهى على الانتصاد و الرائقا معدل خدمة الدين يؤدى الى اضعاف يؤثر على مستويات الاستيداد، مصا والانتاج والتوظف ، وإشعاف قدرة الديلة على تكوين للخواس عمليات للديلة على تكوين للنخواسة قدرة للديلة الرائع الرائحة المنحة المدة للذراكم الراسمالي الملائحة المده

ويداً، على ذلك فانه للقضاء على المتلال ميكل التجارة المخارجية المتلال ميكل التجارة المخارجية المتلال المتلال الإعراء على أن المخارجية ، على أن المتطبط التجارة المخارجية ، على أن الاحداث التخطيط التخيية ، ولا تحديث المتلال المتلال التركيب القطاعي لهيل التركيب القطاعي لين المنابقة لهي تعدن تجيية معادات القرمية نصحوا متوازنا ، والعمل على تصحوا متوازنا ، والعمل على تصحوا اختلال المزمن في ميزان المقرعة المنافقة على تنتقل المتحالة المتحالة المتحالة على تنتقل المتحالة المتحالة على تتحديد الاختلال المزمن في ميزان المقرعة على تتحديد الاختلال المزمن في ميزان المقرعة على تعديد الختلال المزمن في ميزان المقرعة على تعديد الاختلال المزمن في ميزان المقرعة على تعديد الاختلال المزمن في ميزان المقرعة على المتحالة المؤمنة المتحالة ا

الوجفائل الهدفان يتفقان معسا في الوجفائل برغم تمارضهمسا في الإجل الطويل برغم تمارضهمسا في الإجل المقدس من المنافضية من المنافضية من المنافضية الم

« موجِرٌ الدراسة »

مستهدف هذه الدراسة التعرف، على طبيعة الدجز في كـــل من البرزان المتبارى وميزان الدفوعائر ويتأثير ذلك مع تقلبات الدخل القومي وتهدف أخيرا ألي تطبيق بعض معايير الكفاءة الاقتصادية على التجارة المفارجية المصرية :

الصرية . أولا: في مجال الصادرات ، تبين

أن المصادرات الزراعية رغم تراجيد
المعينية السيبية الى اجم سمائي
الصادرات أنانها ظلت تسميم بنصب
المحترف أنها للقرة 3 لا ـــ (١٩٨٨ - ١٩٨٨ - ١٩٨٨ - ١٩٨١ - ١٩٨٨ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ - ١٩٨١ المادرات المعربة
المدال الإجمالي للصادرات المعربة
المذكورة يقدر يقده ١٩٨٥ في المقرة
المذكورة والذي تقدر يقده ١٩٨٥ في المقرة
المذكورة المعربة
المذكورة المعربة
المذكورة المحربة
المذكورة المعربة المتحربة
المذكورة المعربة
المدالة المعربة
المدالة المعربة
المدالة المعربة
المدالة المدالة المعربة
المدالة المدالة المدالة المدالة
المدالة المدالة المدالة المدالة
المدالة المدالة المدالة
المدالة المدالة المدالة
المدالة المدالة
المدالة المدالة
المدالة المدالة
المدالة المدالة
المدالة المدالة
المدالة المدالة
المدالة المدالة
المدالة المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدالة
المدال

وفي مجال الواردات ، فقد شهدت الواردات الاستثمارية زيادة مستمرة وبمعدل نمو أعلى من المهومـسات الاخرى خلال الفترة ٤٤ شـ ١٩٨١ •

كما أن نسبة الواردات الاستهلاكية غير المعرة لم تقل عن ٧٣٪ من فيمة الواردات الاسمستهلاكية في الفترة الاخيرة ٠

ویمقارنة تطور كمیة المسادرات والواردات نقد تبین ان كلا منها قد تزاید بمعد ۱۹/۱٪ ، ۷۰۰٪ عسلی القرتیب فی المفترة ۲۰ - ۱۹۷۰ ،

ثم تغيرت هذه المدلات الى نصـــو

٥ر٥ ٪ لحل منهما خلال المترة الاحيره ٧٠ ــ ١٩٨١ كما تبين ايضـــا ان الارتفاع المحقق فيراسيعان الواردات كان اعلى من نظيره المدقق في أسمار الصادرات ، وكان لهذا التدهور في مصدلات التبادل أثر كبم في زيادة خلل الميزان التجارى ومن ثم هيكسل الاقتصاد القومى الذى تنتقل اليسه عدوى تضخم الاسعار العالميسة ، وبصفة عامة فقد حقق الميزان التجارى عبرًا مستمرا منذ عام ١٩٥٢ حتى ١٩٨١ باستثناء عام ١٩٢٩ • وهذا للمجز المتراكم يشير الى عدم قسدرة القطاعات الاقتصادية المطية عسلى ثلبية الامتياجات السكانية ويمكن ارجاع ذلك الى ثلاثة أسباب رئيسية وهي عجز الصادرات عن ملاحقسة التزايد المستمر للواردات ، اثــــر سياسة احلال الواردات ، الاختسلال

الهيكلى في التوزيع الجفرافي للتجارة الخارجية · وعلى نفس المنسق كان الاختلال في ميزان المدفوعات ·

ثانيا : تأثير النجارة الخارجية من تثانيا الدخل القومي : بمقارنة الموسطة من المعادرات الموسطة
لولك تبين أن أثر التغير في معدل التيابل المعافي على تغيرات للدخل القابل المعافي من 12% في الفترة / 12 ما 12% في الفترة الاخيرة (١٤ – ١٩٨٧) * وقلب الدخلية التقابلة التقابلة المقابلة المستخدمة الم

التنبنبات والتشوهات في التجارة الخارجية خاممة في الفترة الاخيرة حيث يفوق في جملســة ما تأثر به الاقتصاد القومي منذ عام ١٩٥٧ •

وقد تبين من الدراسة ايضا وجود علقة معنوية احصائيا بين كل مين الدخل القومي والواردات الاستثمارية من ناهية ، وبين الممادرات السلعية والواردات الاستثمارية من ناحبية أخرى ، مما يشير الى تدعور معدل التبادل الدولي ، وزيادة عيز الميزان التجارى ، ومن زيادة العجـــز في ميزان المدفوعات ، وبالتالي تزايــــــ العاجة للاقتراض الخارجي ، وقسام التضمم بتغذية تلك الاثار ، كما أن للتضخم أثرأ في تعقد شروط الاقتراض الخارجي من هيث مستوى سيعر الفائدة ، وفترات السماح ، ولإتصال القروض ، ولا يخفى أن هذه الاتسار تنعكس على القطاعات الاقتصىادية وتؤدى الى زبادة الاختلال ببنهما ٠

وتعبر الديون الخارجية عن الاختلال المادث بين قطاعات الاقتصياد

القومى ، فيتحدد مستوى الاختلال فى التشابك والترابط القطاعى بحجم الديونية ، فكلما ارتفع هذا المجسم دل على وجود اختلالات حسادة فى هيكل البنيان الاقتصادى .

والجدول رقم ١٨ يوضع تطبور مدبونية مصر المارجية خلال الفترة ٦٥ ــ ٨١ / ١٩٨٧ ، فقد ارتفعيت قيمة الديون الخارجية من ٧ر١ مليون دولار في عام ١٩٦٥ الى نصو ١٨١١ بليون دولار في ٨١ / ١٩٨٢ بزيادة قدرها غر١٦ بليون دولار بسيية زيادة قدرها ٨٦٥٪ ، اي أن المديونية الخارجية تضاعفت نعو تسسيعة اضعاف ما كانت عليه في عام ١٩٦٥، ويعمدل زيادة سنوى قدر بنمسو ٨٠ مليون دولار ، ويمعدل نمو سنوي ٤٧٪ خلال الفترة ٦٥ ... ١٩٨١ • (١) ويوضح ألجدول السابق أيضب ارتفاع مجم الديون الخارجية بالنسبة لاجمالي الناتج المملي من ٣١٪ في عام ١٩٦٥ ، الى حوالي ٤٠٪ قي - 1977 pla

مراجع بحث الاختلال في هنكل ومسار النصارة الخارجية واثره على تعو الإقتصاد المسرى

 ١ - د /حدى رضوان -- دراس--- تحليك لتطور هبكل الصادرات والواردات بجمهورية مصر المربية خلال الفترة (٥٢ -- ١٩٧٧) المطل--ة العلمية للاقتصاد والتجارة علم ١٩٧٧ .

٢ - د / عبرو محيى الدين - التخصف والتنبية - دار النهضة العربية ١٩٧٧ .

٣ - د / ابراهيم يوسبف أسسماعيل الافتلالات الهيكلية في البنيان الاقتصادي المرى واثرها على التجارة الخارجية - رسالة كتوراه كلية الزراعة جامعة المصوره ١٩٨٣ .

 ١ - ذ /رمزى زكى - مشكلة التضخم في مصر وأسبابها وتتاثمها مع برنامج مقترح الكافحة الفلاء الهيئة العامة المصرية للكتاب ١٩٨٠ .

0 = 0 / رمزی رکی – تقییم الاداء لبرنسامج التقییت الاقتصادی الذی عقبته مصر مع صندوق التحد الدولی (V = V = V) مؤتور الاقتصادیین المحریین السامع ۱۹۸۲ ،

٢ ...د / فؤاد هاشمعوض ... التجارة الفارجية والدخل القومي ص ١٣٦ ٠

> (۱) بعبد غفری بکی (دکتور) انتفیات الهیکایة فی میزان الدفوع المیری (۵۲ – ۱۹۷۹) ، الاقتصاد المیری فی ربع

قرن ۵۷ ـ ۱۹۷۷ ، دراسة تحلیلیــــــة ا التطبرات الهیکایة ـ بحوث ومثاقدــــات ۱

المؤتمر العلمي السنوى المالث الاقتصاديين المعربين .. مارس ١٩٧٨ •

alem AYPI .

لسنة مممد ،

القومي ، القاهرة ١٩٨٠ ،

١١ ــ البلسك الاهلى المصرى ، المجلب

١٢ - المسحار الركزي التعبية المحامة

والاحصسماء _ النشرة الشهرية المتصارة

الشارجية ساعيران مشتلفة جتن عام ١٩٨١ *

البنك الخايس والسبمين عام 1976 .

السياسية ـ حامعة القاهرة ١٩٧٣ .

 ٧ ــ محمد ادراهیم طریع ــ معدلات اقتسادل الدولي في البلاد النامية ــ دراسة نظرية وتطبيقية رساله ماجستي - كلية الاقتصاد والعلوم ۸ - د / مصمد فغرى مكى - التقدرات الهنكامة في ميزان المستفوعيسات المصرى (٢٥/٦/٥٢) الاقتصاد المعرى في ربع قرن - دراسة تحليلية للتطورات الهيكلية ، بحوث ومناقشات المؤتمر العلمي السنوي الثالث للاقتصاديين المريين ... ۹ ـ د /روزی زکی ـ امکانیات وشرط تحقیق التنبية الذائية في الدول النابية مع اشارة خاصة الى همهورية مصر العريسية _ معهد التخطيط ١٠ ــ د / السيد عبد العزيز وهيه ــ معهــد التخطيط القومي ، مذكره داخليسية رقم ١٢٦٩ الاقتصىبادية من ١٩٦٨ ألى ١٩٧٧ بمناسبة عيد

١٣ - التيبيك الإهلى المري ، النشرة الاقتصادية _ اعداد مختلفة . ١٤ _ وزارة التخطيط _ شيعية التحييا، ة الخارجية _ سجلات الشـــهية _ بيأتات غير ونشورة ء 10 _ ومهد التخطيط _ تقيم سياس_ات التحارة الفارهية والنقد الاجنبي وسبل ترشيدها ەنكرة رقم ٣٨٦ بوليو ١٩٨٠ ، ١٦ - الجه از الركزى التعبلة العامة والاحصاء _ الكتاب السنوى الاحصائي _ اعداد مختلفة ، 1٧ _ وزارة التفطيط _ تطور الاقتم___اد المصرى في عشر سنوات ٢٩/ ٧٠ -- ١٩٧٩ ، عام ١٨ - البنسسك المركزي المصرى - الستقرير السنوي ، العدد الثاثي ١٩٨٠ ، ١٩٨١ ، ١٩ _ وزارة التفطيط _ تقارير مت___ابعة المُطة - اعداد ممثلقة . ٣٠ _ وزارة التفطيط _ الادارة العامة للتمارة الخارجية ــ بيانات غير منشورة • ٢١ - البنك الدولي - التطورات الاقتصادية الحسنة والأهتباهات الراسمالية الخارجية تقرير البنك عن جمهورية مصر العربية ... عام ١٩٨٩ . 27 ... ٢٢ - البنك الدولي - التقرير السحوى العام

- 23) Source, U.1. Year book of international Trade statistics, New York, 1960, pp. 557-560
- 24) World Bank: World Debt tables, External Debt of LDCS Document: at the world Bank, December 1974, I table no. 6.
- 25) World Bank, Arab Republic of Egypt, Domestic Resource Nabilisation and growth Prospects for the 1980 S, Dec. 1980
- 26) World Bank, World Development, Report, August, 1981.





تطور الانفاق العام

خلال الشركيين عام من ١٩٥٢-١٩ ١٩

دراسة تحليليه (د. احمد ماهرعن

موارد الدولة :

تطورت (١) وظافة الدولة تطورا هنضا في العصر الحديث ، ولم تعد الدولة كما كانت في الأشمى مجيد دولة عارسة تهم يتوفير الامن الداخساي والخارجي فحسب ، بل أصبحت تتولى الى جانب ذلك مختلف مجسسالات والمادة (٢) وإن اختلفت من دولة الى اخرى، الاائة لا جدال في اتساع دورها والاهتمام بالمواطن في يوهه وقده ، هذا الاحمر استلام زيادة مضسطرة في النظات العامة واستلام هرورة اليجاد موارد لتطبقة هذه النظات ، ولهسذا في الاحمر وهي إلا النظات ، ولهسذا

تطور وظيفة الدولة وزيادة الانفاق العام :

جوهريا في أي نظام الا وهو حفظ الامن الداخلي والخارجي .

رم التفروفي وظيفة الدولة. تمت شغط الذاهب والنظريات التي تمعل الدولة مسئولية هساهم المواطن وامنه وانتضاد القرائين هشي عمد مطلة المامينات مياته اليومية ، فكان المتامين ضد البطالة والمجهز والشيفوغية والاصابة والرفاة ، وتدبيح فرص العمل المناسب ، واتاحة الفرصـــة التعليم فرص العمل المناسب ، واتاحة الفرصــة التعليم فرص العمل المناسب ، كل ذلك، استلازم المناسبة تعمل الدولة على تعبير مصادر تعربي للخزائب المناسبة العامة ، داتم كانت المذاهب المناسبة على النقات العامة ، داتم كانت المذاهب المناسبة على الدفقات كبيرا في تطور وظيفة الدولة ، فان الإسلام بيارانه

0

(۱) د. سيلبان الطباوي ... السلطات الثلاث ... دار الفكر العربي ۱۹۷۲ ص ۱۱ ونفس المتي

(٦) د. عاطف صدقى ، ببادى، المائية المائية ــ دار الفهضة
 العربية ١٩٧٠ عن ٥٠

السمحة الخائدة قد اثر في منطقة الشرق ألاوسط ومصرخاصة بالرغيدن مرود اربعةعشرقرنا على ظهوره فأناثره مازال واضحا فيكل مظاهر الحداة وعلى صفحات التاريخ (رغم كل ما حدث خيلال هذه النترة) ومن مآثر الاسألم مزحه بين الدين والدولة وجعل الخلافة « رئاسة الدولة » رئاسية لأمور الدين والدنيا وقد شرع الاسلام ذلك بمرونة كاملة تصلح للتطبيق في كل زمان ومكان • كهــــا وضبح حدودا عامة للحاكم والحكوم اهمها مباديء الشورى والحرية والساواة والعدالة والتكاهل الاجتماعي وان المال مال الله ، وان مصلحيسة الجموع مقدمة على مصلحة القرد مع عدم اهدار حقوق الفرد ، حتى أن استاذنا المرحوم الدكتور عبد الرزاق السنهوري (١) ذهب الي القول بأن الخلافة عقد حقيقي يقوم على الرضبا وان الخليفة يتولى السلطة نيابة عن الامة وإن الامة مباحبة الاختصاص الاصبل في تقويض الحاكم (تقويضا صحيحا) لانه لمين علسى الرعية ومصالحهسا ومستوليته أمام اثله وامام الرعية كل ذلك يستلزم الانفاق المتزايد لواجهة هذه الاعياء ولهذا حسدد الاسلام موارد الولجية هذه الزيادة بل ويستطيم الماكم عند الضرورة أن يستحدث موارد غيرها -

هكذا مم تطور دور الدولة ومستوليتها عبسب التوازن الاقتصادي والاجتماعي اتميم نطسساق النفقات المامة وشكلت الاعتبارات الاقتصاديسة والاجتماعية قيدا واقعيا على سلطة الدواسة في المصبول على الإدرادات العامة •

ومن المؤكد أن الدولة في سميها لزيادة مواردها انما تستند الى تزايد التزاماتها ، سواء كسانت المُتماعية أو اقتصادية ، فالأبرادات العامة تجسد تبريرها في النفقات المامة •

حقيقة أن هذا التصور التقليدي قد أهتز مسم تغير النظرة الى وظيفة المالية للعامة ، الا انــــــة لايزال قائما في النفوس ويلعب دورا مؤثرا في قدرة الدولة على اقتاع الواطنين بالساهمة في الموارد العامة • وباستطلاع التاريخ المالي (٢) نجد ان التزايد

الستمرف النفقات العامة بشكل اتجأها عيساما للتطور الاقتصادي والاجتماعي وأنه يصدق علي مصر ما يصدق على غيرها من الدول من ان ظاهرة ازدياد النفقات العامة قد عكست مختلف العواميل العسكرية والمتباسية والاجتماعيةوالاقتصاديسة التى مرت بالعالم بصفة عامة وبمصر بمنفئة خاصة ، كما عكست النمو الطبيعي للمرافيين العامة والخدمات العامة وأن النفقات العامية الخذة في التزايد يصفة عامة باستثنياء يعض المنوات التي مرت بها ظروف استثنائية مثل سنة ٣٠ ــ ١٩٣١ التي اظهرت أثار الازمة الاقتصادية المالية التي بنات عام ١٩٢٩٠

وسوف أركز على التعليم لوجود مجانيــة في جميم مراحل التعليم ، والشئون الصبعية نظيرا الى ما تعققه الرعاية الصعية من حاجة ضرورية لأقراد المتبع (٣) -

الهنف من البحث :

بهدف البحث بصفة اساسية لدراسة مدوراتماه الدولة لتحقيق العدالة الاجتماعية ، وذلك مسن خلال زيادة مجم الانفاق العام الستمر ، وقسمه ركز على قطاعي التعليم والمسمة •

اسلوب البعث :

يعتمد البحث على الدراسة النظرية ، مسلم تحليل البيانات الاحصائية عن تطور هجم الانفاق الحكومي بصفة عامة ، ثم نسبة الانفاق عسسلي الارجه المشار اليها : تعليم وصحصة ، وذلك بالتطبيق على جمهورية مصر العربية خسسلال الثلاثين عاماً الأخيرة •

عُطة البحث :

يتكون اليمث من ثلاثة فصول :

القصل الاول :

ويشمل دراسة نظرية على أثر الانفاق العــام

(۱) د. سايمان الطماوى - السلطات الثلاث - الرجع

السابق ... ص ۲۴۰۰ (٢) د. رفعت المعبرب - المالية العالية - دار القيض-ة العربية سنة ١٩٧٩ من ٨٣ ه

وانظر في ذلك ايضا :

د. حسين خلاف ... مذكرات قطابة الدراسات العليا بعقسوق

القاهرة في (تطور النفقات العلبة في مصر) . د. معبد تونيق يونس -- الجهمية المصرية الاقتصاد السياس والتشريم بحوث العيد الخمسيتي ١٩٠٩ ـ ١٩٥٩ •

 (٣) استبعدنا التامينات الاجتماعية ، اذ أن الدولة تقوم بسداد حصنها بصفتها رب عبل وليمي كدولة مديادة ، مما قد

بثر الجدل الفقهي هول الإنفاق في هذا المعالى.

على تحقيق العدالة الاجتماعية •

القصل الثاني :

الدراسة الاحصائية وتحليل البيــــانات الاحصائية ·

القصل الثالث :

تلفيص النتائج التى توصل اليها الباحسيث ، والتوصيات التى يراها ضرورية في هذا المبال • وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على :

الراجع العربية •
 الراجع الاجلسة •

٢ - الدوريات والبيانات الاهصالية ٠

القصل الأول

اثر الاتفاق العام على تحقيق العدالة الاجتماعية ونرى تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

البحث الاول: مفهوم تحقيق المدالة الاجتماعية البحث الثاني: تطور الانداق العلم

واسباب هذه الظاهرة المحث المثالث : مدى اثر الانفاق العاملتحقيق

العدالة الاجتماعية وذلك من خلال: ١ - التوسم في الانفاق العام •

٢ - استبعآد آلاسباب الظـــامرية لزيادة
 الانفاق ٠

القصل الاول

المحث الأول :

مفهوم تحقيق العدالة الاجتماعية :_

تعمل الكثير من الدول على تعقيق العسسطة الاجتماعية من خلال توزيم افضل للدخل القهمي

(1) أول من تصدت عن هذه القلامة الانتصابية الالقي غاميز عبرت أقام نظريته بعد دراسة لقول الاورية أن أقرن القاسسة على على أساس وجود الجاء عام قدو ازيياد أوجه تشاه المرقة مع القطر الانتصادي قليهامة ، وساعا نظاريته إن علان يعرف باسب يظهم إلى أنه كلها مثل مجتبع من المجتمعات معدلا معينا عن اللحو الانتصادي قائل ذلك يستقيع التساع شاط المولة ، وبالتائل زيادة الانفاق العام يعمدل اكبر من زيادة أسبيب القرد في الناتج .

برسائل متعددة ، منها السياسات للضريبية ، ونظم اللمينات والساعدات الاجتماعية ونظم الضرائب السالبة أو التوسع في اسلوب الدعم الباشر منه وغير الماشر .

ويقوم الانفاق العام بدور رئيسي في هذه المضمار وتعتبر طاهرة ازدياد النفقات العامة مسسن الطواهر التي استرعت انتبساه خبراء الاقتصاد والمالية العامة ۱۲۰

ورغم أن لفظ الحدالة الاجتماعية مسسن ادق الكلمات التي تدل على ضرورة ضمان حد ادني المسترى الميشة ، فانه لاسمان نفقا أن المدالة مصالة نمبية ، وما يعتبر مدلا لشخص معين يعد في قاس اللمظة ظلما لشخص آخر "

قطى سبيل الثال ممتاجر آلسكن بايجـــار تديم أو تيل لغاء ، نهيئا براه المالك أول درجات وطألب برفع الظاء ، نهيئا براه المالك أول درجات السير في طريق العدل ، فهذا غان المدالة ممالة تسبية ، الأدر الذي يهمل الدولة عطالية دائـــا بالزيد من اللحفل تصفيقا لزيد من الوظاهية لعائلــا

مجموع الشعب

ولملاً الفكر الاسلامي كان سباقا لهذه النظرية غي النفات ان غير أن النققة المامة تؤدى الي دواج الاسواق وزيادة الطلب على السلح والمصل، رهذا بدوره يؤدى الى تقدم انتصادى وزيــــادة الخرائب ، وكل ذلك يؤدى الى مضاعلة الدخـل للوم. (٢)

ومض ذلك أن السياسة المالية الاسلامية تنظر للالفاق المسلمية تنظر الطفاق المتمادي بفرض تحقيد الله المهمسات المنطقة المنافقة المناف



(۲) عبر عن ذلك أبن خلدون في مقدمته عقوله :

0

قمثلا ذهب البعض الى القول إن اهم المشاكل التي
مصابقنا علم تحديد السياسة الاجتماعية هـــو
الوصول الى حد فاصل بين نور النولـــة وجور
الافراد ، بين الحرية وبين العدالة ، بين النظـــام
بين الكفاء في النقط، على هذه الامور تحقــاج
الله الإحابة على السؤال الاتي :

مًا هي الامور التي يحب أن تتم يقرار مسن الجماعة ممثله في المكومة وما هي الامور التي تترك للافراد يتصرفون فيها ؟

ولاشك أن أليحاً الذي يُفصل بين هذين الامرين هو خما غير محدد وغير واضع المعالم في كثير من المجتمعات (١) °

وذهب آخرون الى القول ان الإنفاق الحكسومي بنقسم الى قسمين :

بنقسم الى قسمين: ١ _ الفاق على السلع والخدمات ، كالدفاع والتعليم والستشفيات *

٢ - وانفاق يؤدى الى التغيير في مستوى
 الدخول كالانفاق المام على التامينات الاجتماعية

بفروعها المشتلفة • والتوع الاول يشكل طلبا على السلع والخدمات بمكس الثاني في الغالب • (٢)

وقد تمدث البررونسيرجون "كتت عبيليرت () عما سما بيشرية الوزار (الاجتماع الدولول () عما سما بيشرية الوزار الاجتماع الدولول الدولول الاجتماع الدولول الاجتماع الدولول ال

Social imbalance of production

حتى تساءل ٠٠٠ هل الدخول الرتفعية للافراد تستطيع شراء المصانة لمجموع الشعب

من الكرليرا والتيفوس والههل · نظم من كل ما سبق ان مفهوم المــــدالة الاهتماعية قد يختلف مقبقة من مجتمع الجتمع بل

وفي نفس المجتمع من زمن الى أهر " ولكن على الدرلة وهي تضم سياستها العامة أن تفسيح في الدرلة وهي تضم سياستها العامة أن تفسيح في المسابق أو المسابق من السواد الاعظم سين طبائل في من السواد الاعظم سين المسابق من المسابق من المسابق من المسابق من المسابق من وقد تخفظه الدول فيما بينها في الاسلوب الموصل ليذا الوسابق الدول فيما بينها في الاسلوب الموصل ليذا الموسل للوسل ليذا للوسل للوسل ليذا للوسل ليذا الموسل الموسل للوسل لوسل للوسل
ويعتبر الدعم آحد الوسائل الاساسية التيلجات لها مصر لتحقيق توزيع الفصيل للدخل التصويي وضعان عد النفي استرى معيشة كل مواطسن ، ويظهم الدعم التي دعم عباش رهم الذي يظهر في الوازنة المبلة للدولة تحت هذا السهى ويتشل يصعة أساسية في تحمل جزء من تكلفة السسلع اللغائلية الاساسية التي تحس حياة الملايين صن القدائلية الشمس عياة الملايين صن الدولة الشعب ، ويالاسالة التي نفس حياة الملايين صن الدولة الشعب ، ويالاسالة التي تدس حياة الملايين صن

توجد صور اخرى للدعم المسستتر او غير

كما يجب ارتشير الى ان القضية منا ليسست قضية ترزيع قفط ولكنها قضية تتعلق بالانتساء والدخل القرمى اقبل أن نتصدث عن العدالة أو القرريم لأنه عندما يشفقهى الدخل القرمى فسلا العربي من أي ترزيع لان الامر لايفري عسس كرية ترزيع للقر بين أكبر عدد ممكن من السكان ولن عليظ في باديء الامر أن نتصدث عن قضية الانتساء وعن المسسوامل المخطفسة التي تؤدى في زيادة الانتاج ، نحن تمام انتنا ناتى في

في المناجر نيقل المفراج لذلك ، لان الشراج والجبابة أنسا تكون بن الامتباد (بقصد باهتباد كلرة الزائرين للسوق المتجارة) انظرة بانية ابن غلمون ــ دار الشحب ــ الطبعسة الأولى ص ٢٥٥ ٠

¹⁻ Dennis R. Starleal , Economics, reading in analysis and Policy, Scottm Porseman and company.

²⁻ Miverva Series. Introduction to economic analysis. George Allen and Unwin. P. 327.

³⁻ Dennis.R. starleal, op. cit. P. 215.

عداد الدول المتقلفة ، هناك بعض دول العسالم يصل متوسط دخل الفرد فيها في العام الى ما يقرب من ١٥ الف دولار ويعض البلاد الاخرى لا يصل فيها هذا المتسوسط الي ٣٠٠ و ٣٠٠ دولار في العام • وإذا اردنا أن نتساءل ما هي العوامل التي ادت الى هذه الظاهرة ؟ هل يمكن بطرية....ة او اخرى لهذه الدول النامية التي تتميز بانففاض مِنْ سَطَ نَصِيبَ الْقَرِدِ مِنَ الدِخْلِ القَوْمِي فَيَهِسِنا ، هل بمكن لهذه الدول النامية ان تعوض ما فاتها من نمر اقتصادی ؟ ام ان الامر بدخل في اطار المستحيل؟ وحثى يمكنُ الاجابة على هذا المسؤال علينا أولا أن نقول بأن الصورة التي نشاهدهــــا في المالم الميوم هي أن البلاد الفنية تزداد شراء على ثراء والبلاد المقيرة تزداد فقرا على فقسر وتتسم الفجوة بين الدول المتقدمة وبين السدول التنافة وعلى الرغم من انخفاض معدل النميو الاقتصادى بالنسبة للدول المتقدمة عنه في الدول المنطفة فلا زالت الهوة سحيقة ، والمسافة شباسعة . . ندعو الى الزيد بن العبل الجاد الخلص لوقف ابتلاع هذه الزيادة في الدول المنطلقة والتي تقوم

لهذا غان الامر بالنسبة للدول النامية ومنهسا معمر في حاجة الى تنسبق وتخطيط لتحقيسيق العدالة الاجتماعية تنظيم عناصر الانتساج الي العناصر التي تساهم في تمقيق الدخل القومي وتؤدى الى نموه ؟ أن هذه المناصر نبلورهـــا في الموارد الطبيعية ، رفي رؤوس الاموال العينية، وقي قوة العمل ، والتنظيم ٠٠ والتنظيم ما هـو إلا عمل اشماني وأن الموارد الطبيعية والعمسسل البشرى هما الأساس وما رؤوس الاموال المينيسة الا النتيجة الطبيعية للتفاعل بين الموارد البشرية والموارد الطبيعية ولكن كمقيقة ملموسمة أمامنا الان في العالم ، الدول النامية بصفة عامى تستخدم الان رؤوس اموال عينية قديمـــــة ومتملقة لاتمت في كثير من الاحوال للتقدم العلمي الذي حدث في المالم ، معنى هذا أن شـــعوب الدول النامية تستخدم وسائل انتاج لاتتمشى في معظم الاحوال أو بالنسبة لكافة وسأثل الانتساج مع التطورات الحديثة ، وهنا يكمن لب المشكلة التقيقية ، هذا تلاحظ أن الموارد البشرية في الدول النامية تستغل في اعمال لاقيمة لها عكس الحسال

بها ألزيادة السكانية الرهبية •

في الدول المتقدمة فالمعن الذي يقوم به عدد كبير من الممال في الدول المتخلفة ، ممكن أن يؤديهفرد وأحد في الدول المتقدمة *

وهذا يعنى أن الدول النامية في حاجة ماسكة الى كسر حدة هذه الشكلة والعمل على تطــوير رؤوس الاموال المعينية بها أي لابد من وجـــود

مدلات النسب الاقتمادي(١)

السنوات ۱۹۸۰–۱۹۷۰	البنوات ۱۹۷۰-۱۹۹۰	بمدل الثبو المئوى
۳٫۳	۰	الدول الفربيسة
. Y	Y	دول الاوبيــــك
۷ر ه	_{ار} ه	الدول النامية
1,1	۱ر۳	الولابات المحدة الامريكية
۳, ه	غرما	البابان
١٦٩	Cyt.	البانيا الفريية
۳٫۷	_ک ر ه	فرنسسا
1,1	٨٦	السيالي
1,1	t _j r	السهد
۲٫۲	۲٫۷	سوسسرا

(1) Swissre, Sigma, No. 11 - November 1983 p.2.

إلاّت ومدات حديثة : إلاه من رمود تكرلوجيا حديثة : وهذا يحتاج الى استثبار رؤوس أول ال طائلة والسرال كيف تستطيع هذه النول ان تدبر رؤوس الاجوال والابر بعكن شرحه ببساطة كنبا من هذا الدخل ويدخر الباقي فكذلك بالنسبة لكنل حرية لابد لها ان تدخر جزءا بن دخلها القسومي حتى يمكن استثبار أهدة للغراء بن دخلها القسومي

جيلان تُصقيق العدالة الاجتماعية مطلب دائم لكمل جيل ، وفي كلم كمان وكل زمان ، خاصة وقــــ اصبح العالم أصدق مما نقصور وأصبح كسبو بواطن في المهورة بصلم كيف يعيش الأفسر في أي مكان * أملا أن يصل الى عا وصل اليه صن حاة سالة مسودة ؛

> البحث الثانى : تطور الإنقاق العام واسباب هذه الظاهرة :

تعتبر ظاهرة ازدياد النفقات العامة من الظواهر العامة ، وهذا الامر لايقتصر على دول دون اخرى،

O

وانما نجده مؤشر؛ عاما لجميع دول المسالم على النشة الخلاف نظمها وظروفها ، حيث أصبحت النققات النشة المامة في الجهاه مستمر نمو الزيادة ، ولايفير مهمة المامة في الجهاه مستمر نمو الزيادة ، ولايفير

القائمة هى النجاه المنافرة معتمل محق الروبادة ، وديسير من هذه الظاهرة العامة ، ما قد تلاحظه من لهات ان الظاهرة علمة ومستمرة ، اما ما سبق فقسد يكون لاسباب طارئة لهذه الفترة وبالتالي لاتخل بالقاعدة العامة .

رلعله من القند الإضارة الى ان الفكر الحديث مقتنع تماما بأن الانفاق العام بالحدود لل المحتنع مناسبة بل أن الانفاق العام تمكنه الظروف الانتصاد على حدة والسياسية والمالية والتي تبيز كل اقتصاد على حدة واننا الافسان البحث من كيفية ترضيد الانشاق العام لمضمان استفدامه الاستخدام الامثل الذي يحتق اقصى منفقة من روائه

وبالنظر" الى النقات للعاماتي مصر (٢) تجدها قد سارت في نفس الاتجاه كما يتضم من الجدول الاتر.

اسباب ظاهرة ازدياد النفقات العامة :

مما لاشك فيه ان ظاهرة ازدياد النقات الصامة كظافرة هالية ترجع لامباب كثيرة ولكن مسسن كظافرة مالية تذكر ان الاسباب بمفسها اسبابا حقيقية وبمضها اسبابا ظاهرية بحيث لا تبتل حقيقة هذه الزيادة (٣)

الاسياب الظاهرية اهمها :

١ ــ تدهور قيمة النقود :

اذ يترتب على انفقاض القيمة الشرائية للتقود التوسم في الانفاق المام ، وليس معنى ذلكان كل ارتباع في محدل الانفاق المام بعد انفاتا حتيتيا ، أذ أن انففاض قيمة النقود تستلزم زيادة المالغة الولهب انفاقها لتعلمة نفس الحامات العامة ،

- ومما سبق يتضح أنه عنـــد النظرة الأولى وبالاسعار الجارية يتضبح أن النفقات تضاعفت

تنقسات الدرائة في مسلو (۱۸۸۰ _ ۱۹۷۱)

🅦 الاتبات	السنسه	🛊 النقات	المثــة
۳۰۱٫۳	117./01	٧٫٧ .	144+
٧٠٠,٠	1971/10	11)"	148
٧٢٠,٧	1571/11	10,1	14.5
٠(٩٧٠	1577/75	17,1	191+
1,444	1571/17	17,77	1971/7
11/41/1	1470/71	61,0	1371/7-
11 - 1,-	1577/70	777	1977/50
111777	1517/11	ILA3	116-779
1+15)1	1574/37	ETT	1981/6*
1117,0	3175/18	7,09	1987/86
109574	117-719	1717,4	1100/69
17171	35 Y 1 / Y +	19+3	1901/00
17777	14.71.771	1,777	1907/01
154.51	1575	ا ۸ر۰۰۲	70/7088
1147, 7	1571	477	1901/08
111293	1440	1119	1900/01
4571,7	1577	71.037	1907/00
Y , 7	1577	TOA,1	1504/07
1571, -	3377	770,7	1904/07
111111	1111	17.3	1109/04

🖈 المقبمة مقدره بالملبون جنيه .

ير المدور د. رفعت المعبرب سالمائية العامة به الرجع السابق ص ۷۶ م الدكت، عاملة، صدة ب ساده، اللذة العامة الده م

الدكتور عاطف صدقى ... ببادى: المالية العالمة ... الرجم السابق ص ١٩٤ .

ما يقسرب من خمس وعشرين ضعفا وذلك بعسد استيعاد تدهور قيمة النقود كالأتني : _

النفقات بالاسعار الجارية × ۱۰۰ المستوى المام للاسعار (الرقم القياسي للاسعار)

٢ - النمو السكاني :

تؤثر الزيادة السكانية على حجم النفقات العامة، لان زيادة عبد السكان لابد أن يقابلها زيادة في النفقات العامة ، فاذا اردنا الوصول الى حقيقة. فور الدولة في زيادة الانفاق العام فانعمن المستصب الفاء الارزيادة السكان على النفقات العامة .

 ⁽۱) كان تعدد نسبة معينة من الداخل مثلا لا يصبح تجاوزه.
 غهذا أمر مرفوض تهاما في الفكر الحديث .

انظر : د٠ شريف رمسيس : الاسس المدينة لحم المانية ... دار الفكر العربي القاهرة ١٩٧٩ ... ص ٥١ .

 ⁽⁷⁾ نفقات الدولة دون نفقات الهيئات المعاهة المعلية .
 (7) سوف نحقق ذلك في القصل الثاني بالارقام مسئ خلال الوصول الى الارقام القياسية .

كأ يتفح منالمثال الاتي

اسعار النفقات العامة	المستوى المام لة	النفقاء العامة بالاسعار الجارية	السندة
بالاسعار الثابته			
	~~~~		
ŧλ	1 * *	ر ۱۸ مایسون	1979
۲۳۷ ملبون	0 • 9	ر ۱۲۰۲ ملیون	1177

وللومسول الى ذلك يتم قسسمه الانفسساق المقيقى على عدد السكان ·

# الاسباب المقبقية لزيادة النفقات العامة (١)

رنقصد بها العوامل المؤثرة ازيادة القيم....ة المقيقية للنفقات العامة وتتنوع الاسباب الحقيقية كما يلى:

# ١ - اسباب اقتصادية :

ونتمثل اهم الاسباب الاقتصادية ، في زيسادة المدخل القومي من ناحية وتزايد تدخل الدولـــة في الحياة الاقتصاديةمن ناحية أخرى اهمالاسباب الاقتصادية لزيادة النفقة العامة .

كما أنه من الملاحظ أن خطط التنمية تســـتلزم الترسع في الانفاق ·

# ٢ - اسباب اجتماعية : اهمها ٠

(ج) نمو الوعي الاجتماعي •

# (١) للمزيد : انظر : د٠ رفعت المجوب المالية العلمة -(١) د. محمد عبد الله المربى -- علم المالية العلمة -- المرجع

السابق مى ۱۷۹. (٣) ايران والمسراق ، انفاتستان ، اينان ، اسرائيــل والمعدوان المستبر على البلدان العربية ، المستقادور ، چنوب شرق اسماك المعدد بين روسيا والمصين .. التخ

٣ - اصعاب ادارية : تمانى كافة ألدول اللنامية من سوء التنظيم الادارى بعا يتمثل في الامراف فى عدد الوظين والتوسسح في تائيث المكاتب والمعيارات ، كل ذلك يؤدى الى التوسم في الانفاق العام وفى الخالب تكون نققات غير منتجة .

# ا - اسباب مالية : - اهمها :

- سهولة الاقتراض خاصة وان الفكر المديث لايضع شروطا قاسية لارتياد هذا الطريق كمـــا كان للمال في الفكر التقليدي •

- وجود مائض في الإيرادات أحيانا يفرري المكومة على التوسم في الانفاق •

# ٥ - اسياب سياسية : اهمها :

- تطور العلاقات الدولية : مما ادى الى زيادة الانقاق على هذا المجال •

# ٦ - شرورة التوسع في الانفاق المربي: "

والى جانب تمويل الحروب : فأن الانفاق المام لايترقف على الانفاق العسكرى فحسب ، وانمسا يستمر الاتفاق لتعويض ما دمرته المسسسرب والتعويضات وديون الحرب •

# المحث الثالث :

كينية الوصول الى قياس مدى اثر الاتفاق العام لتحقيق العدالة الاجتماعية على ضوء ما مسيق بمكن الدميمان الى ذلك من خلال

يمكن الرصول الى ذلك من خلال : أولا المصحد المصحد

أولا - الرصول للي آلارقام المضمصة لمانفاق الدام نعط ويقصد بذلك كل با يبعد انفاها علما ( م تسم تهاس الارتمام الخصصة في العسام الحالي مقارنا بالارتمام في الاعوام السابقية بعيث بحث الحكم بوجود ازدياد معين على ضوء مقد القارنة -

ثانها _ استبعاد الاسباب الظاهرية لري___ادة النفقة العامة وإهمها كما سبق :

سالسكان ·

- ضعف قيمة النقود • ويمكن التاء مزيد من الاضواء على كل على ضوء المجتمع الممرى :

# السيكان :

والمقتبة ليس هذا همسب بل أن الزيادة الكبيرة في السكان التي لإيصاحبها يرادة حقيقية في السكان التي لإيصاحبها يرادة حقيقية في الميال الاستخارات والقائم للمنافقة والمتافقة في معام لاحر الميالة المنافقة في معام لاحر الميالة والمنافقة منها المستكان عن ألضروري الإنه دولة من الدوليمية عاملة والنامي منها بصفة خاصة ، أن تنظم المستكان يرانامي منها بصفة خاصة ، أن تنظم المستكان كمنتم يوين دور المواطسين كمنتم يوين دور المواطسين

وحتى يمكن دراسة ايعاد هذه المتسكلة في مفهورية مصر العربية ، يتمين أن نشير الى تطور عدد السكان في مصرمنذ عام ۱۸۰۰ وحتى الآن ويوضح الجدول الآتي مصرحات ما تطور تحسداد السكان في مصر عام ۱۸۰۰ وحتى عام ۱۸۸۲ اسكان في مصر عام ۱۸۰۰ وحتى عام ۱۸۸۲ وحتى المردن المر

تباور تمداد السكان هم في مبرخار ۱۸۰۰ يحتي عام ١٩٨٢

צינה	٠٠ السكان يا	البنتر	مدى السكان بالإلاف	المتسة
	1>177	1377	11.7 *	14**
	77 + 77	3417	1433	1341
	11111	1114	1445	1 4 4 1
	*114*	1 10 1	1710	1417
	4.4	1111	11 144	1117
	AFFAT	3 171	1 179 1	3 11 Y
	44.44	114*	16114	3 1 1 1
	47973	1141		
	11777	1141		

 (١) لايعد الذاقا عاما الا بتوافر شرطين : ١ ـ أن تكون النفقة صادرة عن جهة عاسة .

 ٢ ــ أن يكون اللغاه بعرض تحقيق ملقعة عامة وأن يكون الإنفاق تقــديا

انظر : ١٠ د٠ رفعت المحجوب .. المالية للعامة .. المرجع المسابق ص .

ا. د/ عاطف صدتی سه بیادی، المالیة المعابة می ۱۵۵ .
 ۱، د/ عبد الكريم بركات ۱ ا، د/ هابد دواز ۱ ا، د/ علی هیاد المالیسة .

المسادر / الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإهماء _
 التعداد العام السكان اعداد مختلفة
 التعداد السنوى للجمهورية مص العربية _ صادر علم ١٩٦٠

می ۷ .

احصاء الجبب عام ۱۹۵۳ ، ۱۹۵۷ . مع بلاحظة أن اعدوات المحابقة لعام ۱۸۸۲ تقديري ، هــام

عم المنطقة ال المساوات المساوات المساولة الممام المعاري . 7د تقديري . كان تعداد هام ٧١ يشيمل المسريين المقيمين بالخارج وقت

تتسبداد .

وباستعراض الجدول السابق يمكن ان نستخلص الحقائق الاتية

ان عدد السكان تد نضاعف بين علمي ١٨٩٧ ،
١١ عدد السكان الم عدد السكان المراد السكان عدد السكان المراد 
الزيادة لطلقة ضن اللاحظ من المجدل السابق ان الزيادة في السكان الخصة حر الرمايور إن السابق تعدادي (المحدة في خلال عشر سنوات بين كسل من تعدادي (١٩٧٧ - ١٩٩٧ / ١٩٧٧ / ١٩٧٧ / ١٩٧٧ - الموجود وباستعراض المؤقف الان تجد ان عدد السكان وباستعراض المؤقف الان تجد ان عدد السكان والمؤفف المؤفف الان تجد المؤفف  المؤففة المؤففة المؤففة المؤففة المؤففة المؤففة المؤففة المؤففة المؤلفة المؤ

وأو اننا استعرضنا خريطة العالم لوجدنا ان الدول تنقسم الى عدة اقسام فهناك دول تعاني من نقص في السكان ولحد كبير ولفترة طويلة مثل السويد ، لأن المفروض أن يكون هذاك مجافظة على تعداد السكان فلا يتعرض للتناقص السيتير وهناك بلاد تعانى من زيادة السكان ولكن هناك موارد طبيعية لم تستغل بعد ، والخطورة تكون عندما تعانى الدولة من زيادة كبيرة في السكان لايقابلها نمو حقيقي في الاقتصاد القومي لتمويض هذه الزيادة او استفلال حقيقي للموارد الطبيعية لو أن السكان يزيدون ٣٪ ومتوسط نصيبب الفرد من الدخل الحقيقي يزيد ٣٪ نسم تطيع ان نقول ان هناك محافظة على نفس مستوى المعيشة ولكن كلمة متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي تعنى شيئا مختلفا عن الزيادة في الدخل القومى النقدى فريما يزيد البخل القومي النقدي في مجتمع بمقدار ٣٪ ،ولكن يتعرض مسمستوى الميشة للتدهور اذا كانت الغالبية العظمى منن ar flation ارتفاع في الاسمار لاننا نعلم جميعا ان النقود كمقياس للقيم ليست ثابته كالمتر ، بل تتغير ، لذلك نلجا الى ما يسمى بالزيادة في الدخل الحقيقي ونقصه بالدخل الحقيقي الزيادة في الدخل بعد اخذ التغيير في قيمة النقود

في الاعتبار ، يكون هناك للارقام القياسية لنفقات المعيشة تعدل ارقام الدخل على اساسه حتى معتبر السعد ثابت لايتغير * اذن لو إن السكان بزيدون ٣/ لابد من زيادة الدخل القومي الحقيقي معدار ٣/ للحدافظة علم، نفس مستري المعشة *

را ولكن ليس هدفنا اطلاقا هو المحافظة على نفس مسترى الميشة بل أن هدفنا هو تحسين مستوى الميشة ، أن هدفنا هر رفع متوسط نصبيب الفرد من الدخل الحقيقي في محسر "

عندما يزيد السكان بمعدل ٣٪ يجب ان يريد الدخل المقتيقي على الاقل بمعدل ٣٪ ولكي يزيد الدخل المقتيقي بعقدار ٣٪ لابد من زيادة رؤوس الامول بمضاعفة لهذه النسبة •

رِدُّا أعترِنا أن العلاقة ( ٢ كمّ يزيد الدخل بعدّار ٢ / لا بن تزيد روّرس الاموال بمقدر ٣/ أنن لابد أن يزيد هجم الدخرات الطيقيت في المبتم بمقارات ٢/ لولم تزيدالي ١/ زيادة حقيقيت يتمرض مترسط تصنيب الفرد من الدخل القومي يتمرض حيضات أن ذلك نصبة ممينة لاستهلاك روّرس الاموال المينية في المجتمع أي نحتاج الله ١/٤ على الاتل المخاط على نقس مسترى الميتة المالي والذي لايمة معنا في عدد ذلك الميتة المالي والذي لايمة معنا في عدد ذلك على

ويتصد بانخفاض قيمة النقود (رتفاع اثمان) .
ويتصد بانخفاض تيبة النقود وسيطرة وحدة
المقد على السام والشمات وذلك سبب أرتضاع
المستوى العام للاثبان ويعني بانخفاض تيب
المستوى العام للاثبان في النققات العامة تكون ظاهرية
في جزء منها ، ويتوقف تحديد هذا الجزء صلى
في جزء مدى الانخفاض ، ومعنى ذلك أن الزيادة
في النققات العامة قد تمود الى ارتفاع الأثمان
لا الى زيادة كمية السلم والخدمات التي اشترتها
أو انتجها النقات العامة .

وعلى ذلك يكون من الضروري عند اجراء المتارثة بين حجم النقات المامة في فترات مختلة التصديد مدى الزيادة عير هذه المقارف ان يدخمك في اعتبارنا التغيرات التي تصدف في المستوى العام للأثمان من فترة الى فترة اخرى (()

وعلى ضوء ما تقدم سنحاولفي الفصل الثاني ان نصد مدى تأثير هذين العنصرين على زيسادة النفقات العامة بالارقام •

# الغصل الثاني

# الدراسة الاحصائية

حتى يمكن اجراء مقارنة سليمة بين الانفاق المكومي على خدمات التعليم والمسسحة في

(۱) ا. د/ رغمت المعجوب / المالية المسامة - المرجع الماليق من ۷۲ .

	1 ** * 116 Y	
الرقم القياسى لفيمة التقود عاريا لاقرب رقدسم صحيسسن	ارقسام نفقات المعيشة الفراسية	إلىنىة
1	1	1107
۲ر ۱۹	1 = 5	197+
۲ر ۱۹	1 **	1111
۲ر ۱۹	1 **	1111
مر ۱۳	1.4	1117
۷٫ ۷۸	111	1111
٤١ ٢١	110	1970
هر ۱۱۱	100	1111
مر ۱۴	100	1 44.4
۲۲ م	الرحاقا	1114
1+	ادر ۱۹۵	1111
مر ۷ ه	۸ر۱۲۱	1177
10.0	الر ۱۲۰	1.171
46,1	14.1	1187
4 7 7 8	1.45	1177
17 ,1	Y3 +	1171
مر ۲۳	77.	1170
77,7	700	1171
٨ر٣٤	YAY	1177
3,17	711	1174
דֹרָ אַז	70 - 1	1171
77 , 77	173	111.4
۸۱ ۲۱	£77	1141
(1)		

(1) الرقام من المستوات 19/14 تقدير اللماحث هيت توصل التي ارقام السنوات 19/1 التي 1970 معنى غصوه الارتام والمستوات ٧٧ وما بعدها الجنا على غمره الأوتساء المقاحة ، الما من المستوات 19/1/ تقد تمام بالمحصول مسلم رئم مام 17/1 والمصدول على رقم ١٩٢٢ وتمام بطسرح المفرق يغلم وضعيفه على المستوات الكلاف بالمستورة تقويها .

٧ر١٨

040

1144

السنوات المختلفة لابد من اجراء أمرين:

اولهما: قسمة هذه الارقام على تعداد السكان لمرفة متوسط ما يخص الفرد من كل وجه مسسن الاوجه المشار البها

ثانيهما : يتمين حتى نقوبهالقارنة على اساس مصحيح الوصول الى القيمة المطبقية على اساس التغيير في مهدالموسود التغيير مجدولوسود التغيير مجدولوسود التعالم المطالبة المنافق التي مصاحفت الباحث هي عدم دوجود ارتام المصائب التي منشورة عن الارتام القياسية للتيدة عن الارتام القياسية للتيدة عن الارتام القليسية للتيدة عن الارتام القليسة للتيدة عن الارتام القليسة للتيدة عن الارتام القليسة للتيدة عن الارتام القليسة للتيدة التقود -

ولكن المهاز الركزي للإهمياء ينشى البيانات المتعلقة للأرقام القباسية للاسمار ، ولكن البيانات المتشورة ليست كلها عن سنة اساس ولحسدة ، فهناك بدائات عن الارقام القباسية على أساس أن سنة الاساس هي عام ١٩٣٩ ، وهناك بيانات على اساس أن سنة الإساس ٥٩ ـــ ١٩٦٠ وبيانات عن ٦٦ - ١٩٦٧ ، علما انه في بعض الاحيان لا تتطابق الارقام مع بعضبها اليعض عند تعديلها بما يتفق مع سنة الأساس مما الضيطر الباحث الي الاعتماد بصفة أساسية على البيانات المنشورة على اساس أن ١٩٣٩ - ١٠٠ ثم تصميمها بمعرفة الباحث لتكون اساس الاساس ١٩٥٢ - ١٠٠ ثم الاعتماد على بيانات ٢٦ ـ ١٩٦٧ كمنة اساس مـــــع تصحيحها لتتفق مع سنة اساس ١٩٥٢ .. ١٠٠ ويهذا تمكن الباحث الوصول للى ارقام قناسبة للمعيشة للسنوات ٥٢ ... ١٩٨٢ ويفرض أن رقم ١٩٥٢ -- ١٠٠ ثم بعد ذلك كان لابد للباعث مـــن تحويل الأرقام القياسية لنفقات المعيشة الى أرقام قباسية لقيمة النقوداء

حيث ان الرقع القياسي لقيمة النقود =

الرقم القياسي للأميمار

فمثلا لو كان الرقم القياسي للاسمار م

لكان يساوى 0ر ومعنى ذلك أن الرقم القياسي  $\frac{\theta}{1} = \frac{y}{y}$ 

 - ١٦٦٧ ر-اي يساوي ١٧٦٧٪
 وقد قام الباحث باستنباط الارقام القياسسية لقيمة النقود خلال السنوات ٥٠ - ١٩٨٧ ، وذلك كما يتضبح من الجدول الاتي :

ويتضع من البيان السابق ان الرقم القيساسي التيمة الثقود قد انخفض في الفترة من ٥٢ – ١٩٦٠ الى ٢٦,٢٨ وهذا يشكل استقرارا للاسمار خلال هذه الفترة .

وبالنظر الى الفترة من عام ١٩٦٠ الى 1147 الى 1147 الى 1147 الى تبدد ان أضعة لميد ان أنه و الميد 
وأذا نظرنا إلى النثرة من ١٩٧٧ الى ١٩٨٢ نجد إن الرقم القياسي لقيمة النقود قد انخفض بشبدة

حيث بِلْغُ فَي عَامَ ١٩٨٢ - ١٨/٧ . ولاشك لننا بمقارنة المراحل الثلاث خلاحظان

ولاشت الما بعقارته المراحل الملات ماحقلان المرحلة الاخيرة كانت اشــــد ضراوة من المرحلة السابقة لها مما يؤثر تأثيرا شديدا على الطبقات ذات الدخول الثانية • (١)

ومعا يؤثر على الليمة المقبية الأنفاق الحكومي المفاطقة فيمة المقابقة مع المفاطقة من ناهية ، والزيادة المسكانية الجانب الأخر كن من ناهية من تحليل أرقام السكانية الجانب الأخر كن أن أمناك يمكن أن أمناك يمكن أن الثابة للحكومي ملى الخدالت بالاسعار المالانية المحكومي ملى الخدالت بالاسعار على من هذه الارقسام على تعداد السكان في السنوات المقتلة ؛

يمكن الوصول الى متوسسط مايخمى الفرد من المضمات بالأسمار الحقيقية وفقا لاسسحار عام. ١٩٥٢ .

وحتى نصل الى تقديرات الســـكان الحتيقية اعتبرنا ان عام ۱۹۰۲ - ۱۰۰ وتوصيطنا الى النتائج الآتية : انظر الجدول ص ۱۱۲

من البیان السابق یتضح ان تعداد السسکان فی ، سر قد ارتفع من حوالی ۱۲۱۶ ملیون عسلم ۱۹۵۲ الی ۲۱ ملیون فی عسلم ۱۹۲۰ ثم الی ۳۳ ملین عام ۱۹۷۰ ویقدر فی عام ۱۹۸۲ بصوالی

ومعنى ذلك ان تعداد السكان قد بلغ أكثر من الضعف في خلال الثلاثين علما من عام ١٩٥٢ حتى

عام ۱۹۸۲ حيث تبين ان الرقم القيساسي لتعداد السكان قد ارتفع من ۱۰۰ عام ۱۹۵۲ الى ۲۰۸۶ عام ۱۹۸۲ اي بزيادة تدرها ۱۹۸۶ تقريبا ،

كُما يمكن أن تُقين نسبة الزيادة في السُكان بين 

1917 / 1945 كسات حوالي (۲۷۳ في في كان بين 
1917 أوتاج الرقم 
اتما بين حسام ۱۹۲۱ أوتاج الرقم 
التكليمي من الر۱۲۷ ألي لارا ۱۱ أي بزيادة قدوها 
التكليمي من الر۱۲۷ ألي لارا 18 أي بزيادة قدوها 
القيامي قد أرتقع من لارا ۱۸ ألي ۱۸ وحد 
القيامي قد أرتقع من لارا ۱۸ ألي ۱۸ وحد 
املي ۱۸ وحده التسبة تعد أملي 
من الرفعات الساتين ،

وعموما يلاحظ من البيان السابق أن السكان قد تضاعله أ في مدة قدر ها حوالي ٢٨ عام ٥٠

ولاشك ان هذا يؤثر على حجم با يحصل عليه القرد من الاتفاق الحكومي بالنسبة للخدمسات المختلفة •

وملى ضوره مسبق مستقه بتحويل الانفاق بالاسعار الجارية على ضوء الارتاء التهاسية ، مع تحديد نصبيب الفرد من الانساق الجاري بالاسعار الجارية ثم نصيب الفرد طبقا للاسعار القبياسية عن ١٩٥٢ الموصول الى الانفاق التعتبى ونصيب الفرد من هذا الانساق الحتيقي وليس بالاسعار الجارية ققط .

انظر الجدول من ١١٣ يمكن استخلاص الاتي :

ان متوسط نصيب الفرد من السكان من السكان من السكان من 1007 المنتات العامة المكوية بالاسمار الجارية لعام 1907 در ارتبع الى حوالى 77/77 دين في 17/1 دين من 17/1 دين من المرتبع المناز المنتاز المنت



Bent.Hansen and Samir Radwan, Employment opportunities And equity in changing economy PP. 34-35.

# الارقىمام القياسية للسكان على أساس ٢ ١٥٥ = ١٠٠

تقديرا ت السكان			(1,)	
· · · · · · ·	المنوات 	رقم قیاسی	أعقديرات السكسان	السنوات
۲۳٫۸۰۷	1111	1	٤٣٧, ٢١	1 90 Y
۷۷ هر ۳٤	1177	1717	ه۸۰ر ۲۲	111.
TA", T17	1144	۳ر۱۲۴	۲۱ هر ۲۱	1111
۱۷۲ر۳۳	1178	۲ر۱۲	۷ و۲ر ۲۷	1177
. ٣٦,11٢	1140	۸۳۰٫۸	٩٤٢, ٢٢	1,115
۱۹۸ (۸۳	1177	هر ۱۳۰	۱ ۱۰ ۲۸	1111
317,47	1177	١٣٦٦	۲۱ ۳۸۱ ۲۱	1170
۲۱٫۱۱۲ ،	1 177	16+34	۲۲۰٫۰۷۱	1111
۱۸۳ر۰۶	1171	٤ر ١٤٤	۲۰ ۸٫۱۲	1117
£ 1,11.1	1144	۷ر ۱٤۷	۲۱ هر ۳۱	AFF
- 57,570	1141	1، ۱۵۰	717,777	1331
11,177	1127	۲ر ۱۰۱	77,:07	1170
	TEP YA  TETTOT  TETTOT  TETTOT  TETTOT  TETTOT  TAP TETTOT  TE	7197 1970 7197 1970 7197 1970 7197 1970 7197 1970 7197 1970 7197 1970 7197 1970 7197 1970 7197 1970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 71970 7197	TEP YA         11YT         171p           TOTTT         14YT         17EpT           TTJ1YT         11YE         17YJT           TTJ1YY         11Y0         18°pA           TAJ1A         11YT         18°pA           TAJY1E         11YY         18TJ1           TAJY1E         11YY         18TJ1           FTJATY         11YA         180°jE           ETJXA1         11AA         18Y'jY           TETJETO         11AA         10°jA	TEAR AND THE TYPE         TYPE

لاشك أن هذه الارتام لأيدى الاعتماد عليها لتحديد با يضمن النرد من متوسط الانتاق العسام المحكوم ا أذ أن هده الارتمام لانستبعد الر النضخم وبالتالي انخفاض تيبة النتود . وحتى يمكن استبعاد هذا الازع : عنسا بتعميل الارتاء المثالالأونا المناسبة لتية النتود رقد ادى

" بالطيون "

هــذا التي تغيير جوهرى في النتــلاج التي اكن الوصول اليها .. ويلاحظ على سيل المثال ان هنــــاك ارتضاع جوهرى بين عامي ١٩٠٢/٥٠ . ١٩٠٢/٥٢ ومي عنر يعكن وصفها بالاستقرار النسبي لتيمة التترو ولكن يطهر اثر التضخم في اثنا تقريبا نمود عــام

> (۱) التعداد المام المسكان ... الجهاز المركزي التعبقة العلية والاهصاء ... الكتاب السنوي ... اعداد مختلفة .

الارتسام القياسية	مترسط بعب الفرد مراكزياف العام باسعار ١٤٥٢ بالجنيد	بتيسط بين الفرد برالاياق المام بالإسمار الجارية بالجيد	عدد البكان بالبين	الأسرالية المنات الأستراكاتا المام ١٩٥١	الارة , القياسيسة لقيمة النقسود	الاياق المسام بالاسما الجابقة سلابس الجنهبات	السباد
1 * * * * T	1,077	1,011	27,	۸ر۲۰۱	1++	1-1,4	*-/**
T 15,8	1 41(41	7 1,17 7	17417	774,000	190	Y + + j + 1	31/34
4ر۲۸۲	tyjt 14.	14,100	747,43	Y11,1	165	771,7	37/11
*1F	71,817	41,7-4	77,717	1-1,10	17,0	نار ۱۹۷۰	15/31
T(1,Y	77,-1E	77,111	fol _k A7	11171	YAZK + +	ار۱۰۲۹	11/11
ارا ۲۲	21 مرد ۲	6-14	reyeya	1,773.9	<b>مر</b> ۱۱	11 - 7	11/10
7,777	۲۰٫۰۱۰	T 1,74.7	11مر٠٠	f _c 7YY	مر)1	1117,7	177.13
1,117	11,151	71,741	F1/417	TAT,T	11,11	1-11)	14/39
AC ALL	11,5-5	774,73	FT,F13	A++,,	٦٠	16.11)4	11/14
۲۹۰٫۲۲	* 17,41	13,711	77.5.47	ار ۱۱ ۱۱	**,*	101774	Y+/51
TY4,0	17,779	17,117	٧٠٨٫٢٦	ارملم	1,00	17177	Y1'Y+
117,1	٧) ١ر٦٢	141,71+	117,47	tt or _s t	41.37	1,000	77/77
ار ۱۲ T	11,111	11-2-1	££,TYf	156174	۷ر۱۸	Y11.Y,11	A1/A1

۱۹۹۷/۱۱ الی نفس الرقم الذی بدانا به عام ۱۹۲۱/۱۸ و هو حوالی ۲۵ جنیها للفرد .

وضي علم (۱۹۷۷ تجد ان بتوسط نصيب للرخط أنسيب للرخط أنسيب للرخط أن ان لا يوجسد تغيير جوهذا غير 1757 جنيه أى أن لا يوجسد تغيير باللاحظ أن المنطق من الانتقاق المحتبق عد من الانتقاق المحتبق عد من الانتقاق المحتبق عد أم تلاز هذا الرقم مرة أخرى ليسلط لل ١٩٧/٧ من المخطف ليسمسل الل ١٩٧/٧ من المخطف ليسمسل الل ١٩٥٠ ومنانيد علم ١٩٨١ منت المنتجدة التسبيل النحايل التعالق المحكومة المناتب علم ١٩٨١ من منابع المادة تنسيبل المناتب المناتب علم ١٩٨٤ من عام ١٩٧/٧ عنه في الأنتقاق المحكومة المنتفيذ عام ١٩٨١ عنه عني المنتبط عام ١٩٨٤ عنه عني المنتبط عام ١٩٨٤ عنه عني المنتبط عام ١٩٨٤ عنه عنه المناتبة عنه المناتبة عنه عنه المناتبة عنه عنه عنه ١٩٨٤ عنه عنه عنه المنتبط المناتبة عنه عنه ١٨٤٨ المنتبط المنتب

(٣) ويتحليل الرقبين بين على ١٩٧٧/٧٦ ويتحليل الرقبين بين على ١٩٧٧/٧٦ اى خلال ٥ سنوات نجد انه قد حدث الخفاض رهيب فى متوسط نميب الفرد من الانقاق ويرجع السبب فى ذلك بحسفه السياسة الى امرين:

اولها: ارتفاع معدل التضخم خلال هذه الفترة مما ادى تقريبا الى انخفاض قيمسسة النقود في

۱۹۸۲/۸۱ - بعتدار نمــــه تیبتهــا فی ۱۹۷۷/۷٦ .

كيا يرجع السسبب الاخر الى الزيادة الكبرة في السكان خلال نفس هذه الفترة حيث تجاوزت الستة ملايين نسسة ، وهو امر ينطلب ضرورة التحكم في هاتين الظاهرتين معتى يمكن الاستفادة من الاتفاق الحكومي المتزايد .

الومنحاول في المبحث القادم أن نبين أثر هاتين الطاهرتين أي أثر الانخصاص في قيسة النقود والزعرات المسكلات على الاتماق المحكومي في المحدد والتعليم باعتبارهما من أهم حيالات الإنتاق الحكومي م

الننائج والتوصيسيات

١ _ ان من اصعب الأمور التي تصدادف الباحث الملمي وجود صعوبات عديدة تحول بيند الوصول الى الأرقام الفعلية للإنفاق الصافى على الانشطة المختلفة التي تقوم بها الدولة .

عطى بسبيل المثال كيف تحدد حساعى الاتفاق المكومى على الرعاية المصحية ، ان الابر يتطلب ضرورة القصل بين الانساق الحكومي المعلى ب وبين الانفاق من واقع هيئات عسامة تابعة للدولة وإلتي يكون مصدر نبويلها جزءًا من نقلت جهات لخراء علمي مبيل المثال نجد ان مثلاً بعض الأمور التي يجب ان تلخذها في الاعتبار .

- 115 -

9		
•		
1	į	
1		•
	444	1

موسط نعيب القود من الانظاق إلمام باسعار 1017	مرسط نصيب القرد من الانقاق المام بالاسعار المادية	عدد الكيان	الاضار المام جالاسار التاجة لمام ١٩٠٧	الارق التاسية الينة التور	الانظاق الما بالاسمار الجامة بالليون جنه	النسوء
٧١٠ جنبه	AN A	TILETY	16.1	::	10.1	1401/01
17. 17	المر جنه	41,440	11	1, 31	10.71	111./01
11/1	1.4	YYAEY	17	150	٨, ٨٢	11/11
34	4-41	161/11	1.1	V, YA	1,17	11/31
44.	A a c. !	11067	۲,	11.31	۲۰۰	או /או
14	4161	112,11	1.1	1.	er ye	11/17
TN _C T	e AC 3	Tryon	-	ac Ya	1. Yat	Y+/14
11.11	150	T. LA.Y	1.1	1000	,111,	¥1/Y.
4(1	3¢ a	tt,1YF	. 63	Y, A.	11 1 Ja YT	41/41

يلاحقال بيرد الانقاق المحس لاتيشيل على الانقاق المحتى بالميش إطاع بمشاس الانقاق داخاط بعلم النطع بالمعنى العام الن جائير التشايلة و الإقاماتيلان على 1711 ما يتيالاناق المحتى بالميش الدين "ديدالهما" المين يقرأة للدائيا تيرا الإواماتيلين بعدائل المتاقعة المائية المائيلين مناقعة المائيلين الميائيلين الميائيلين المائيلين المائي

يثوسط نميب الفود من الانقاق المام لمسعار ٥٦	مثرسط بصيب الثرد من الانتاق المام بالاسعار الماديسة	مسدقالتكان بالبلهسون	الانتاق المام بالاسمار الثابت لعام 1997	الارثام القياسية القيمة القود	الانفاق المام بالاسمار الجارية بالليون جنيه	السيات
۲ ادر ۱	۲۸و۱	T 1, (FY	7,13	1++	۴ر٠)	11=1/0
11ر7 ٍ	Fact	*******	11,17	17,7	Aر11	157+/+1
17,11	۱۲ر۲ ۰	17,717	AT JAE	ادر ۱۳	ار ۸۸	11 17/11
7347	1 ار۲	PPEAT	٨٦٫٠٨	٧٫٧٨	11,	11 71/17
T/T	€,,-₹	_11/411	7 A,4 Y	۲ر ۱۱	117	1114/18
2417	176	77,717	AT, T .	t.	11.4	1111/14
۱٫۲۸	FLA	74*17	10,471	«ر۷»	TY#	14Y-/15
7,49	ه٠ر٧	٧٠٨ر٢٢	171,61	1,00	11.90	1171/7

بلاطة أن المراكز المر

أستنا ريركزي ١٠٠٠ر١٨٢ و ١٠٠٠ره ٢٠١٢ جاري على ١٠٠٠ره ٣٣٠ استغدايه جاري يركزي ١ اليصدر ١ اليوازية الماية ١

45.94

 ١ -- هناك بعض اوجه انفاق لجهة معينة يعتبر ايراد لجهة اخرى .

٢ - مشتريات بفرض البيع .

٣ ـــ بعض الاهلاكات ،

وقد عبد رزير المالية في بيانة المالي (٢) هن المرازة المعاقد للدولة ١٩٧١/٢٠ عن ذلك عندما الموازة المعاقد عبد يبين بيبن ان حدث عن عساقي الانفاق العسام قد بلغ في السنة ١٩٧٠/٢٠ مساقي الانفاق العسام قد بلغ في السنة ١٩٧٠/٢٠ بليون جنيه من ربط أجمالي تدره ٣٧١٣

في حين بلغ في عام ٦٩/٠/٦٩ الر١٩٧٨

مليون چنيه ء من ربط اهمالي قدره

مليون جنيه .

وقد أوضح البيان أن أوجه الانضاق المتعددة تتمثل في بعض أوجه الانفسساق المكررة فيا يعد استخداما يعد موردا لجهة الحرى داخل الوازنة المساحة للدولة بالإنسسافة الى بعض الارتام التى تخرج عن طبيعسة النفقسة بشمل الشراء بعرض

٢ — آنه على المرغم من الزيادة المضطورة في النفتات الصابحة فإن التضخم والزيادة السكانية يبتلعان أي زيادة في النفقات العامة مما يؤثر على المرافق العابحة ومدى احساس المواطنين بالخدمات

 (۱) البيان المالي المقدم من وزير المالية لمجلس الامة عسن ۱۹۷۱/۷۰ على ۵۳ م.

المتبه ، هذا وليس الإنساء على مستنوى هذه المتبساء على مستنوى هذه مستوى المتبساء أو المتبا الوخف أن تحاول رفع مستوى المندساء وأن المالم في تقسدم ، مستور ، ولا يحق أن تنقلف عن ركب المقدم والا الرداد المقيد قفرا في الوقت الذي يزداد فيسسه الغذم غمّا .

الغذم غمّا :

# وعلى شميوم كل ماتقدم يوسى البامشيالاتي:

 إيجاد الوسائل الفعالة للحد من الزيادة السكانية .

 ٢ - ضرورة النخطيط السليم للقوى العاملة وربط التعليم بالانتاج .

٣ ــ مشاركة الشعب فى تكلفة الخدمات بعدف العبل على رفع مستواها وخاصــــة أنه يوجد تطاعات عريضـــة تسادرة على ذلك › فى حدود التوانين والدستور ،

 الحد من معدلات التضغم للمحافظة عسلى مستوى الميشة خاصة وأن مستوى الأجسسور الحكومي منفقض ولايتفق والمسسستوى العام للأسمار أوقيمة النقود الفعلية in the bureaucracy, and to conduct general debates in which top officials face the representative of the people, must be the main concern of the political leadership in the immediate future.

### NOTES

- x See Samir M. Farid, «On Reforming the Egyptian Bureaucracy: Organizational Reform is not the Model», Administrative Research Review, Vol. 1, No. 1, "(October 1883), p. 105.
- 2 This is certainly not the case in authoritarian systems where the legislature is a primary tool for party indoctrination and a channel for communicating the commands of the ruling elite to the masses. I.D. Duchacek, Power Maps: Comparative Politics and Constitutions, (California: Santa Barbara, 2073), D. 143.
- Fred W. Riggs, Administration in Developing Countries: The Theory of Prisatic Society, (Boston: Houghton Millin Company, 1964), p. 233.
- 4 K.C. Wheare, Legislatures, (London: Oxford University Press, 1963), p. 223.
- 5 See I.D. Duchacek, op. cit., pp. 147-149 for more discussion of these means of legislative control over bureaucratic performance.
- 6 Walter R. Sharp, "Bureaucracy and Politics: Egyptian Models, in W.J. Siffin (ed.) Towards the Comparative Study of Public Administration, (Bloomington: Indiana University Press, 1959), p. 173.
- 7 Fred W. Riggs, "Bureancrats and Political Development: A Paradoxical View," in . LaPalombara (ed.) Bureaucracy and Political Development. (Princeton: Princeton University Press, 1963), P. 145.
- 8 S.E. Finer, The Man on Horseback: The Role of the Military in Politics, Con-
- don: Pall Mall Press, x962), P. x89n.
   See J.H. Proctor, "The Legislative Activity of the Egyptian National Assembly

- of 1957-1958», Parliamentary Affairs.
- To United Arab Republic, The Constitution, (Cairot State Information Service, 1064).
- EX P. Valikiotis, «Some Political Consequences of the 1952 Revolution in Egypt», in P.M. Holt (ed.), Political and Social Changes in Modern Egypt: Historical Studies from the Ottoman Conquest to the United Arab Republic, (London; Oxford University Press, 1968), p. 380; and The Egyptian Aramy in Politics, (Blopmington: Indiana University Press, 1961), pp. 196, 284.
- 12 This authority was given to the President by the Assembly itself by Law No. 15 of 1967 under Article 120 of the 1964 Constitution.
- Arab Republic of Egypt, The Constitution, (Cairo; Ministry of Information, 1972), Articles 86 and 92.
- 14 M. Tingay, "Egypt», Middle East Annual Review, (1976), pp. 154-155-
- r5 Iliya Harik, "The Single Parly as a Subordinate Movement: The case of Egypta, World Politics, Vol. 26, No. 7, (October 1973), p. 90.
- S. Akhavi, a Egypt: Neo-Patrimonial Eliten, in F. Tachau (ed.) Political Elite and Political Development in the Middle East. (New York-John Wiley and Sons, 1975). p. 90.
- 17 In Murch 1968, Nasser aunounced that the General National Congress of the Arab Socialist Union would undertake the responsibility of drawing up a new constitution; a task normally within the competence of the National Assembly, Kessing's Research Report, Africa Independence; A Study of Political Developments, (New York: Charles Scribner's Sons, 1972), p. 74.
- 18 .... Al-Ahram, May 2, 1968.
- 19 See Arab Socialist Union, Reforming the ASU, (Cairo, 1974).



seemed to have deterred the Assembly members from devoting their time and energy to the work of parliament, persisted.

The second factor which seemed to have contributed to the weakness of the National Assembly concerns the representation of workers and farmers. In 1962 the Charter of National Action, in order to help those forming the majority of the labour force participate in the regime's programmes and policies and break into the competitive arena, stipulated that 50 per cent of the seats in the National Assembly and other political and representative organistations should be reserved for workers and farmers. This regulation gave rise to a number of problems which contributed to the ineffectiveness of the Assembly. One of these problems was the lack of a precise definition of the categories of workers and farmers. «Anyone who works for his living is a workers or canyone whose roots are in the villages, enabled many bureaucrats and professionals to find their way into the Assembly. To that extent, the Assembly was unrepresentative and the purpose of the regulation was seriously undermined. In 1968 an attempt has been made to redefine the categories of workers and farmers more specifically. Accordingly, workers included those working in industry, agriculture, or services; who were not members of vocational trade unions; and who had not graduated from an institute of higher learning. A farmer must not own more than ten feddans,

must be dependent on agriculture for sustenence, and must reside in a rural areq(18). Despite this relatively restrictive definition of the categories of workers and farmers, bureaucrats and professionals could still use it to find their way into, and dominate in, the Assembly

Moreover, there existed the problem of the internal rivalry between the professional, bureaucrats and technocrats on the one hand, and the workers and farmers, on the other. The former believed that workers' and farmers' education did not prepare them to familiarize themselves with the issues and problems of modern politics and government. The workers' and farmers' answer to this argument revolved around the purpose of their existence in the Assembly: they were there to see that the interests of the people they represented were served — a task which did not necessarily require familiarity with the issues and problems of modern politics and government. This was of course an ideological rivalry which was exceedingly difficult to resolve (tp).

### 25

It is perhaps clear now that the predominance of the institution of the chief executive, the rivalry between the Assembly and the ASU, and the internal conflict between its members, were some of the reasons for the ineffectiveness of the Egyptian legislature. It is under these circumstances that the Assembly developed as a representative body with no standing in high policy metters; it functioned primarily as a policy-approving rather than a policy-initiating body. Nor did it have the means (the most important of which was the support of the political organization) through which it could command the obedience of the bureaucracy.

Under the multi-party system, the relationship between the legislature and the bureaucracy is more likely to remain the same since none of the problems discussed in this work has been given serious consideration. The primary concern of the political leadership is to make the legislature more oftenocratico by giving the opposition a chance to have its say in the running of the system. But even this goal has been undermined by the unique 8%

condition which deprived some electorates from being represented in the Assembly.

Enhancing the capability of the legislature to control and supervise the bureaucracy is no less important than making it more democratic. The right of the legislature to examine, approve, or refuse appointments to top positions forces being returned. A further to members were subsequently nominated by Nasser under the new interim Constitution which was proclaimed by the President on March 23, 1064.

The Constitutional Declaration provided for votes of «no» against the government or a minister (10). As a result of this «concession». there existed, in the sessions of the Assembly, alively and dexterous deliberations of government policies, and uncomfortably close questioning of ministers» (11). Governmental programmes were criticized at times and some modifications were secured in them. Yet initiative and other policy matters were still lacking in the Assembly, Policy matters remained the exclusive function, if not the prerogative, of the Chief Executive assisted by a cabinet and a Supreme Executive Committee of the ASU. both of which bodies he headed. His powers were further enhanced by the fact that he had the right to dissolve the Assembly and the authority to issue decree law indefinitely (12).

Elections for a new Assembly (this time called the People's Assembly) were held under the Permanent Constitution in September 1961. It was a unicameral legislature elected for a

five-year term. It consisted of 350 popularly elected members plus to appointed by the President. Under the Constitution, half of the members must be workers and farmers. All candidates were required to be members of the ASU-the body which approved all candidates' status. The Assembly would approve the general policy of the state, the socio-economic national development plan, and the state's general budget. It would exercise control over the executive authority (13). The Assembly may question the actions of any member of the government including the President. This obligation, however, had been applied more frequently to administrative procedures than to official policies Perhaps it was only in 1975 when the Assembly attempted genuine debate and constructive criticism of official policies. But it quietened as President Sadat rapped it for failure to take its institutional responsibilities seriously enough (I4).

Even from the previous brief sketch, it is possible to derive the conclusion that up to the end of the 1970's, the Egyptian legislature was largely ineffective and the predominance of the institution of the chief executive over it was one of the reasons for this ineffectiveness. The use of presidential decroes was, by and large, the furemost method for creating institutions and amending current laws. This predominance can he identified as a key element in the legislature's low standing in policy matters. In addition to this, legislative weakness can be attributed to two other factors one of which was the groblem of defining the Assembly's relationship to the ASU since 1965 when Nasser, in his search for a role for the regime's single political organization, appointed Ali Sabry the Union's Secretary General. Before 106s. the Assembly had been relatively more effective than the ASU which was politically limited in effectiveness and whose organizational structure was «nominal, incomplete, and loosely held togethers (15). Nasser's move to inject life into the Union and to activate it as an alternative to the bureaucracy in spheres of public life in 1965 was regarded by Assembly members as an attempt to deprive the legisla-

ture of its powers. Indeed, top party officials, especially the Infrists, interpreted Nasser's move to mean the development of the ASU as the supreme popular authority, rather than the National Assembly. To them the Assembly seemed to be the preserve of the spetit bourgeoiss and bourgeoiss (national capital) elements (26).

The conflict intensified after Egypt's setback in 1967 when the Assembly powers declined considerably and its members feardith that ASU would take over its functions (17). Despite Nasser's effort in November 1968 to define the lines of jurisdiction between the Assembly and the ASU, the conflict, which



all adult men to elect a Parliament of two Houses, the Senate and the Chamber of Deputies. Theoretically, the Parliament had the

right to approve and initiate laws, as well as examine and approve the budget. But in reality, its role was confined to the mere ratification of the cabinet's short-term proposals on legislation, finance, and administration. In briefithe Parhament could do little as an autonomous body debating, perfecting, and amending prosed policy actions. Nor did it exercise any effective control over administrative behaviour (6).

Thus, after a period of ineffective experimentation with legislative bodies and an ephemeral constitution, the military regime, which assumed power in July 1952, suspended, in December, representative institutions altogether, and the 1923 Constitution to which lip

service had hitherto been paid was abilaned (7). A three-year transitional period was announced before constitutional government would be restored. During that period, the ruling group utilized several devices to control the state bureaucracy amongst which were actual and threatened staff purges, appointment of army personnel to key administrative positions, surveilance by inside «informers», and the imposition of stricter procedural rules.

On January z6, z956 President Gamal Abdel-Nasser proclaimed a new Constitution bringing to an end the transitional period as had been promised tial system would be the basis of government, with legislative powers vested in a National Assembly and executive powers in the President. All candidates to the Assembly had to be nominated by the Executive Committee of the newly established National Union (Egypt's exclusive political movement and sole political organization at that time.)

The first general elections since the 1952 Revolution were held on July 3, 1957. Nearly half of the candidates were rejected by the Everntive Committee of the National Union as unndesirable elements». The National Assembly. with a total of 350 seats, met for the first time on July 22, 7057. During its short term of 8 months, the Assembly did show some independence and boldness. It also did useful work in revising Bills that came before it (8). But it had no standing in high policy matters and, in particular, it had little if any influence on the Chief Executive who created it. Most of its meetings were devoted to hear Nasser's statements and to approve his decisions, practically without debate (q). Furthermore, the Assembly did not have weapons with which to command the obedience of the bureaucracy. Dominated by the National Union, and the Chief Executive and other Revolutionary Command Council's members, the Assembly became nothing more than an official seal to legitimate the will of the bureaucratic elite. It could not formulate rules and impose them upon the bureaucratic machine. Rather, it became a mere alegislative drafting services which helped put the finishing touches on laws originating within the bureaucracy itself.

As a result of Syria's secession from the United Arab Republic in September 1061, elections for a new Egyptian National Assembly of 350 members (to replace the short-lived joint Parliament which comprised 400 Egyptian and 200 Syrian deputies) were held on March 10, 1964 - immediately before the publication of a new interim Constitution. It he! been laid down that at least half of the members of the Assembly should have to be workers and small farmers and that all candidates would have to be members of the Arab Socialist Union - the Political Organization which replace the National Union in 1962. Only 110 deputies including, for the first time in the recent history of Egypt, 48 workers and farmers were elected on March 10 and therefore a second ballot was held on March 19. This resulted in 108 farmers, 71 workers, and 61 professional and businesamen and members of the armed

However, the preceding discussion does not necessarily mean that legislatures are not without resources to supervise or control the bureaucracy. In some political systems, seating and unsecting of cabinets by approving their composition, policies and action through a vote of confidence, or by a vote of censure or no confidence is one means through which the legislaure can influence the conduct of the hureaucracy. The right to appoint the chief executive (a king, president, prime minister, ruling council, senate, assembly, or board) in some other political systems is another form of legislative control of the bureaucracy. The constitutional right to examine, approve, or refuse appointments to top positions in the executive branch of government is a powerful legislative weapon of control of bureaucratic performance. Interpellations (speeches that challenge particular policies of executives) and questions (written or oral addressed to a member of the cabinet, usually without debate or vote) are vet another form of legislative check on bureaucratic performance. (5) But probably the most frequently cited power of the legislature to control administration is through the general debates in which administrators face their ' critics. These debatis fulfil controlling and corrective roles. They also serve as a means through which to exchange information and opinion among rule makers. Another common form of legislative control of the administration is the power of holding the minister responsible, and accountable to the legislature (and of course the public) for his decisions and for his staff actions or inactions. This is commonly known as the aconvention of ministerial responsibility» which prescribes that a minister is in charge both of the policy-making process and of supervising his departmental administration. It is true that this is an indirect means of control over the bureaucracy, as far as the legislature is concerned, but nonetheless it is a powerful means through which the legislature can influence bureaucatic conduct and perfro-· mance, since it forces ministers to involve

themselves more directly in the potentially important issues within their respective departments.

The relationship between the legislature and the bureaucracy cannot thus be ignored in administrative reform activities. Reformers should take account of such important issues as the instruments of administrative control available to legislative bodies, legislative weakness in relations with administrative agencies the sources of legislative strength in relations.

with these agencies, the impact of quantitative and qualitative growth of governmental concerns upon the ability of the legislature to exreise its functions, and the possible impact of proposed reforms on the ability of the legislature to supervise and control administrative agencies and to keep track of their actions.



As far as Egypt is concerned, his history of particles and the country dates back to 1866 when the first legislative body, the Assembly 4f Delegates, was set up to advise on domestic affairs. The Assembly did not have a meaningful popular mandate since it was elected by a highly limited suffrage. Moreover, it was no more than a useless decoration, for its advice could be accepted or rejected by the ruler (khedive) whose ample power combated any show of legislative independence.

Between 1882 and 1022, the British attempted to make the Assembly more representative to its constituencies by enlarging the electoral system. The powers of the Assembly however, remained advisory. The khediwe's right to convoke, adjourn, and dissolve the Assembly at will rendered it largely ineffective. It was not until the establishment of independence in 1922 and the promulgation of the 1923 Constitution that universal suffrage was granted to

0

hrst drafts by legislative experts (public servants) from the executive, departments and agencies. In this context, the legislators' power to modify the experts' draft proposals is more important than the authority to initiate legis-

lation. The analysis of draft bills to uncover inconsistencies and to anticipate adverse consequences in legislative proposals prepared by administrators permits legislators to make useful changes, (B) The clarification of policies and policy alternatives by means of public debates. Such debates are effective tools of political communication and are a means of controlling the executive, providing there is freedom of criticism and a freedom to organize dissent and opposition both inside and outside the legislature, (2) (C) The Stimulation and control of administrative performance. The control of appropriation and expenditures and the control of hearings on the subject of executive acts are the source of the most important and useful powers exercised by legislatures. This means that to legislatures, the WORKING of rules is more important than the WORDING of these rules, i.e. not legislation but control of administration which is the primary and vital function of legislatures.

There are two classical means of legislative control of the bureaucratic establisment; the power of the purse, and substantive rule-making. The power of the purse is a principal means through which the legislature can exereise control over the bureaucracy. It includes the power to determine appropriations, expenditures and taxation, and to exercise general control of public spending. It is a traditional and one of he most effective legislative checks on the governmental apparatus, the bureaucracy. Yet in most developing countries, the power of the purse is a difficult one to employ effectively partly because it is a technically difficult task for legislators to have financial information that enables them to investigate the financial and administrative details of bureaucratic agencies, and partly because the bureaucracy tends to present its budget in such a form as to minimize opportunities for effective legislative control. Also, the increasing importance of macro-economic policy has meant that substantial control over the budget has passed from legislatures to executives. Budgets have become too important, both politically

and economically, to allow legislatures to use them to intervene in the administrative process or to penalize or roward individual officials. Even if budgets may give legislatures a chance to exercise an oversight function, they offer little significant overall programme and policy control. (3)

In the law-making process, legislatures are normally thought of as making their most profound impact upon government by shaping its basic rules, or at least by keeping track of these rules if they cannot control their content. Here again the effectiveness of the legislatures in this sphere is limited by the fact that in most countries, though the legislatures retain the power to make all the laws, they have delegated to the executive the exercise of this power over a wide fir .. It is true that this delegation can be withdrawn and its exercise controlled: yet in practice it is obvious that the executive has a leading role in law making. (4) Moreover, in making laws the legislatures are handicapped further by their dependence upon the bureaucracy for information. Rarelegislatures have independent sources of information to draw upon in making laws or in considering policy. Consequently, they have to rely upon information gathered and processed by a bureaucratic agency, which may have some interest in a particular outcome. This informational dependency reveals itself in the procedures used to elicit the views of bureaucratic agency that will be given the responsibility for the administration of the programme. Legislatures typically refer their own ideas to the administration for evaluation and modification.



# THE LEGISLATURE

# An Indispensible Factor in Reforming the

Egyptian Bureaucracy

On May 27, 1084, the first elections for Egypt's Legislature (the People's Assembly) under the multi-party system since 1952 took place. Few, if any, would know that the legislature is more than a low-making body; it is an important element in reforming the bureaucracy. In this regard, one may ask; was the Egyptian legislature effective under the one-party system? Will it be more effective under the multi-party system?



In the previous issue of this Review, the «Political Organization» has been dealt with as a neglected factor in reforming the Egyptian bureaucracy. In this article, another actor in the political environment of the bureaucracy, i.e., the legislature, will be our major focus of attention, It has already been argued elsewhere that the Egyptian legislature lacks the weapons with which it can direct and control the bureaucracy, and that the latter has become used to working virtually independently of political direction and control, cherished its ability to decide its own arrangements, and resisted various attempts to impose administrative re-

BY
DR. SAMIR M. FARID
Sadat Academy for
Management Sciences

form on it (1). The purpose of the present work is to examine the reasons why the Egyptian legislature, as far as its relationship to the bureaucracy is concerned, is largely ineffective, with the result that the bureaucracy is no longer required to adhere to the concept of political authority and control



Constitutional practice assigns legislature three basic tasks: (A) The modification and legitimization of proposals mostly submitted in



The area of the contraction of the contraction of

Grand Control of the 
folume: 1 N

NO:3

1985





# مستشارو التحربير

ا.د على عبد المصدعده

ا. د محمد زک شافعی

ا.د عاب نظف_

ا. د كمال حمدى أبوالخين

ا. د أحمد سرور محمد

ا.د فتحي محمدعلى

۱۰۱ سمیسر حسین

ا. د عسد المتعمر راضي

ا، د محمد محمد الحزار

ا.د محمدعداس حجازی

ا. د محمدحسن باسیان

۱۰ د لیای ابراهیم سکلا ا. د محمد کمال أبوهند

ا. د فتوح محمود أبو العدم

١. د عمروعبد المجيد غنايم

1. د ابراهیم الغمری ابراهیم

ا. د حسين حسيني

۱. د علی بحیب مصبطفی

أحمد حسين عيد المنعم 1.6



# محلة البحوث الإدارية

فصدية أكاد عية علمية تصنى بالبحث العلهي في مجالات الإدارة والعلوم المتصلة سها

رئيس التحرير

أ. وعادل عين

مدير البجسلة

عادل البحيرى

سكرتير التحرير أحبدقطب







ا، و، عادل عز رئيس اكاديمية السادات

المدالة الاجتماعية ووسائل تحقيقها في مصر







# الاشتراكات وثمن العدد

ثمين القسيشة الواهدة ٥٠ قرشا

الاشتراك السستوى بالنسبة للاقراد ١٥٠ قرشا

الاشتراك السنوى بالنسبة. للهيئات وإلىوائر المكومية

٢٠ چئيهَا لعشر تسخ

الاشتراك السسنوى بالقمسية للطابة

جتيه واهد

الاشتراك الســتوى باللسبة لغارج ا**لقبار** 

۲۰ بولارا

توجه چمیع الراسالات والایماث باسم سکرتیر اللمریر علی العلوان الثالی

اكليمية السسادات للطسوم الادارية

كورنيش التيل⊙ معخّل المعلمين حس•ب ٢٣٧٧ الكاهرة عمر، معنون عمر. معنون عمر. معنون

4+1771

رفع الاستعار بطبريقة غير مباشرة وأثره على المنهلك من ص ١٠ ص ٢٢ ص

للدكتور: يسرى خضر اسماعيل كلية التجارة بجامعة القاهرة

دور التنظيم النقسابي في همساية المستهاك من ص ٢٢ : در ٢٩

اعداد الدكتور : صبرى توفيق كلبة التجارة بنها

الداسية الفريبة المسيدليات من من ١٠ دس ٥٢ دس ٥٢

الدكتور : يحيى أحمد مصطفى القلى اكاديمية السادات

اهمية المعلومات المحاسبية في سوق الاوراق المالية من من من عن عند المحاسبية في المعلومات المعلوم

للدكتور : سعيد مفيد دوبان تجارة الازهر

تقييم البرامج التدريبية للادارة الطيا باكاديميــة الســــادات من ص 21 عمر 2 من من 2 عمر 2 من من المناطقة المنا

دكتور : حافظ سيد احمد اكاديمية السادات

EVALUATING BORROWING COSTS FOR FOREIGN AFFILIATES IN EGYPT

> ەن ھى \∆ : ھى \^ Dr. Traqi A. Eliraqi



# مظاهر الخلل في موازين العدالة الاجتماعية فيمصر

# العدالة الاجتماعية

 سنتمدث في هـذا القسال عن مقاهر الخلل في موازين العدالة الإجتباعيـة في مصر ، وكسفلك الإسباب التاريخية التي ادت الى هذا الخلل والوسائل التي نستطيع إن نعالج بها مظاهر هذا الخلل ،

> والما عن مظاهر الخلا في موازين المدالة الاجتماعية في مصر، غاتي استطيع أن الخصما في عبارة واحدة اعتبارها هي جاوهر الموضاوع والساسه و

# ألاغتلال النسبى في جهساز الاجسور والاسعار في مصر

هذا الاختلال تعنى به تسبة الاجور الى بعضها البعض ونسبة السحار السلع الى بعضها البعض بغض النظر عن بحسدل التنسخم المادى وبعد هذا الايجاز تستطيع أن تفصل الإمور تعصيلا على الوجه الاتى :

آ ا سا عبر فقرة طحويلة من الأون وحكومة حصر التيجيزا من من موارد الدولة ألى به أنسسيه بالدهم المباشر والعقى المباشر والعقى المباشر والعقى عجم الدعم بنود في حدث المباشر والمعلق من المباشر لا يعلن المباشر لا يعلن المباشر المباشر المباشر بوضوح في الموارشة المباشر على المباشرة عيشمل للدولة أبا الدمم غير المباشر عيشمل المباشر والذي يقدم المباشر والذي يقدم المباشر عن المباشرة عن

الاب بلون جنبه وكذلك فروق السعار المسالات الاجتبية سواء بنها المستقدة الدهمية ولم يتواود المسلم التنوينية الدهمية التمام عيث يتم حساب تيسة الدهاء العالم عين يتم حساب تيسة الدولا وبعض كان عبر أن سمر العرف الدولة يتواود من المسالات المسالات المسالات المسالات المسالات الاجتبية المسالات الاجتبية المسالات المسال

وبالاشساقة الى ذلك تبن المعروف ان الدولة تستثبر في القطساع العام ما يقوق ٢٢ مليار جنيه وندلاً من أنَ تحصل على عائد لا يقل عن ١٠٪ اى ٢ر٢ مليار جنيه غانها لا تحصل على مَائض سوي ٣٠٠ ، . . ؟ مليون چنيه في الوقت الذي تتحمل الموازنة الماسة للدولة غيسه باسستثمارات لشركات التماع المسام تبلغ حسوالي ١٥٠٠ مليون جنيه سنويا وهذا ببرز دممسا عير ميساشر من الدولسة للمجتمسم خصوصا بالنسبة لشركات التطساع العام التي لا تستطيع أن ترغع اسمار منتجأتها بتوجيه من جاتب الدوالة حتى لايتأثر الجمهور بارتفاع الاسمار والد ترتب على الاخذ بهذا الاسلوب وجود

الاسمار فالسلع المدعية استطاعت الدولة أن تكيث أسمارها بها تسهيه التضخم المحبوس وأما باقى السلع التي لا تتمسرض لرقاسية الدولسة ولا تحصل على دعم من الدولة متد انفلتت أسعارها مما أدى الى حدوث أمور تدعو للعجب مكيلو الموز المنتج محلیا بشستری ( ۷۵ رغیف فینسو ) وأنحدى من يأتي لي بنموذج واحد في دولة واحده في المالم توجد فيها هذه المفارقات السمرية وألنماذج على ذلك عديدة مُثَلَّتِينَ أَعْلَى مِن التّمِح وهكذا وقد ترتب على هذه الظاهرة سيبوء استفلال رهيب لبعض السسلع المدعبة ومنها الخبز حتى أنه اسبع يستخدم علنا للبهائم في الوقت الذي يشكل أستيراد القمح ضغطا عملي ميزان المنفوعسات الممرى وكان من نتيجة توجيه جزءا كبيراً من الوارد الحقيقية للحكومة الى الدعم الماشم وغير المباشر أن أضسطرت الحكومة عبر غترة طــويلة من الزمن الى كس الاجور بالنسبة للماملين بها وذلك لعدم السماح بزيادة هذه الاحور الافي اطار ما تسمح به الوارد وقسد ترتب على ذلك أن زادت الاسمار بمسقة مِلية بمسورة آعلا، يَكثير . من أمعدل التمنس في الاجور التثدية

مغارقات شكيدةً في معدلات النمو في

# ۱ د ، عدا دل عسن رئيس اكاديمية السادات

# ووسائل تحقيقهافي مصر

نتعبق في الدراسة ،

والخدمات ـــ أرجو ألا نجـــرى وراء عبارة عامة لا خلاف عليهـــا دون أن للمايلين بالحكومة مما أدى الى المناسب بحياز العولة وهذا المفاتر بحياز العولة وهذا الكلام تؤكده الإحصادات الرسسية المسادرة من الجمياز المركزي التعبية المسادرة من الجمياز المركزي التعبية المناسبة تعرق برداهل المحياز المناسبة تعرق برداهل حتى أن الرائم التياسي لتيبة الجنبة حتى أن الرائم التياسي لتيبة الجنبة المحرية المح

ويالعمل على تدميمه وتتويته تتوى سلطة الدولة ولا بيض أن تلفح بها سلطة الدولة ولا بيض أن تلفح بها بيتردد عسل السسخة البعض من أن الإجور التي لا تتلها زيادة في الإجور أن المناسخم على التفسيخم على التفسيخم على المجور أن المجتبع لا يشمل المحكمة بيشكل الطلب على السلح و المختبات على السلح و المختبات على السلح و المختبات على هم وطفى الحسكومة تقطوط على المسلح و المختباء و على المسلح و المختباء على هم وطفى الحسكومة بديع وظفى المحكومة من أجسال المسلح بعيع وظفى المحكومة من أجسالي المسلح جميع وطفى المحكومة من أجسالي المسلح هجم المطلب التندى عسلى المسلح

ومن ناحية أخرى نجسد أن هناك الكتم ّ من الْفئات الُّتي حبدت دخولها عبر غنسرة طسويلة من الزمن منسل اصحاب المقارات القديبة المبدة أيجارانها وكذلك أمسحاب الاراضي الزراعية المجمدة ايجاراتها من هـــذا بتضح أن المجتمع المسرى يوجد بسه مُنْتَانَ مُنَّةً مَحُولَهِمْ تَعَثِيرٍ مُجَهِّدَةً أَو شُبِهِ مجيدة بيعنى أن دخول هذه النئات لا يزيد بنفس نسبة الزيادة فيالاسمار ومنها الماملين بالحكومة والغالبيسة المظهى من المالمان في بعض شركات القطباع المام وأرباب الماشسات وامحاب المتارات التدبية الجيدة ايجاراتها وملاك الاراضى الزراعية بل والمزارعين ممن يزرعون المحاصميل التتليدية التي تحدد أستعارها بمعرغة الدولة ومن ناهية أخرى نجد نئات ألحرى تنبو دخولها بمعدلات تفسوق بكثير معدلات النهدو في الاستمار كالتجار والمهنبين والحرفبين واصحاب المشم وعات الاقتصادية والعاملون شركات الانفناح وغيرها من شركات القطاع الشاص ورغم ذلك تسستبنع

الفئتان بيا تقسديه الدولسة بن دعم

مباشر وغير مباشر بل اسستطيع أن أتول بصدق وأمانة أن الفئة الثانيسة تستفيد من الدعم غير المباشر بصورة الموى من النئة الاولى ، ولعل هـــدا هو الذي يوضح لنا طبيعة مشمكلة الخلل النسبي في جهاز الاجور والاستمار الذي أشرت اليه واستطيع أن اؤكد في هسدًا المجسال أن الامرأد الذبن ينتبسون الى الفئسة الثانيسة لا يكترثون باى أرتفاع في الاسسمار نظرا لان دخولهم النقدية كما أشرت تزيد بمعدلات تغوق بكثير ممسدلات الارتفاع في الاسمار وابنا الانراد الذين ينتبون الى الغئة الاولى فهم الذين يعاتون من تسوة الارتفاع في الاسمار بصفة عامة وبمعدلات تقوق معدلات النبو في دخولهم التي لا يمكن أن تزيد الا بنسبة ضئيلة بالتارنة بمعدلات النبو في الاسمار ،

على سبيل المسال لا الحصر . وكتبوذج للدراسة . . .

اخذ اسعار ۱۹۵۲ وتقارئهسط اسسحار ۱۹۸۳ ( الرقم القساس لاسعار التجزئة ) فندر أن هذا الرقم يصل الي ۲۳۶۲ ٪ ، وهذا يعني أن الرقم القباس لقيمة الجنيه ومروز الق الاحسادات الرسمية الجزائاركريّن للتعينة والاحساء قد اخذهن الي



١٥,٧ ٪ خلال نفس المدة ــ وهــــدُآ يطَى على سبيل اغتال ــ ان مرتب غريجى الجامعات وهو موالى ٤٠ مِنْبِهَا عَامَ ٨٣ يَعَادَلُ مَوَالِي سَــــتَة جَنْبُهِـسَاتُ فَأَلَطُ بِاسْـِـعَالِ ١٩٥٧ ، ونستطيع أن اليس على ثلك بالتسبة باقى مستويات الاجور النقدية في

من الخارنة السابقة يتضبح الجاه متوسيط الاجسر المقيقي اوظف المكعمة للالمفاض كالبجة طبيعيسة لارتفاع الاسعار يمعدلات تفسيوق معدلات الزيادة في الأجور التقدية •

- وبعد أن أستعرشنا طبيعة المشكلة والاسباب التي أثت اليها قان الامسر يتطلب ضرورة اقتراح الككول الجادة التي يبكن من طريقها الوصول ألى التضاء على هذا الإختلال التسبي ا في جهاز الاجور والاسمار ،

وفي بساديء الامر علينسا أن تبرز حتيتة مابة وهي أن الطول الجزئية اى التى تتناول جزءا من المسكلة لا يبكن أن تجدى مهل نسستطيع أن نرفع من قيمة أيجسارات المقارات البنية القديمة دون أن يزيد من مرتبات الماملين بالحكومة بصورة أكبر ، هل نستطيع أن نزيد من أيجارات الاطيان الزراعيسة دون أن ترضيع أسسعار المحاصيل التتليدية ، وهل نستطيع ان ترفع اسمار المعاصيل التقليديــة دون أن ترقع المستوى العلم للاستمار أو نزيد من حجم الدمم وسؤال آهر هل نستطيع أن تُخفض من حجم الدعم دون أن نعوض الناس عن الارتفاع في الإسمار بسبب تخليض حجم الدعم اهذه كلها أمور تتشابك مع بعضه

البعش ومن ثم تشحن تؤكد عسلي أن ٱللَّحَلُّ يَجِبُ أَن يَكُونَ شَمَالِيلًا .

وبن نامية أغسري هل تسسلطيع الحكومة أن تتصدى لهذه المشكلة وأن توجد الحل بين يوم وليلة - أن الامر يتطلب أن يكون حل هذه الشكلة عبر فترة من الزمن نقول خيس سنوات او سببيع او عشر سيتوات حسب الظروف

واذا اغترضنا حتي انتا سستميل

ملى حل الشكلة في خلال عشر سنوات واننا سنميل على حل عشرة في الماتة سنويا غاتا نسستطيع ان ننتهي من الشكلة في مدة الصاحا مشر سنوات والأهم من ذلك أننا تكون تد وصلتا الى حل نصف الشنكلة في خلال خبسي ستوات وهذا يجملنا نتفاءل بالنسبة للمستقبل والخمن كالامن فيما يلى : أته حتى يبكن العبل عسلى تحقيق المدالة الاجتباعية في مصر قان الأمر بتطلب أن يكون الحسل شساليلا أي يشمل جميع مظاهر الخال في ميزان المدالة الاجتماعية وأن يكون متدرجا أي يتم تنفيذه عبر غترة من الزمن ،

وبعد هذا الايجاز علينا أن تتبين ما هي الخطوات الولجيد التخاذهـــا في كل مجال من المحالات الشيار النهاء ولكن تبل الدخول في هذه التفاسيل ينبغى أن نذكر بحقيقة هلمة وهي أن المجتمع يتكون من فثنين فثة أصحاب الدفولُ الثابتةُ أنَّ المحمدة والمنسة الاهرى التي لا توجد أي تيسود على دخولها وبالاضافة الى ذلك توجد

الدولة كطرف ثالث نستطيم أن نؤكد ان الإجسراءات التنميسيلية التي سنقترهها قد تؤدى الى رفع اسمار بعض السلع المجدة أسمارها ولكن سيترتب مسلى ذلك زيادة في دخول النثة الاولى تفوق بمراحل الزيسادة في بعش أسمار السلع المجسدة .

وعلى ذلك مان الهدف آلرئيس المسا بنبثل في تحتيق الفائدة للفئة الاولى مَمَّالًا الزيادة في دهولها تفوق أي زيادة بسيطة في استعار السلم المسار البها غان هذه الفئة سيسعد حالهيا وثبا بالنسبة للفثة الفاتية عهذه فسد تتأثر تأثرا بسيطا ولخنب تكون قسد سحبنا منها ميزة أهذتها عبر غيرة من الزون بقير حق ء

وابا بالنسبة للنولة فانهسا أيضا أن تضال بل ربها تستفيد لان ون المعاسات وا سيؤدي الى تسدعيم مواردهسا ومسن السياسيات وا سيودي الي زيادة انفاقها والذي يتبثل يصفة اساسية في زيادة اجور الماءاين بالدولة ردا لأعتبسارهم وكان الدولة هنا انها تقوم بدور قائد الفرنسة الذي يختق التسوازن بين كلفة الإطراف .

ان المشاكل غير التقليدية قصتاج الى حلول غير تقليدية واثنا جميما اتما تسعى الى الوصول الى مجتمع يسمدوده الامن والاستقرار وترقرف عليه اعلام العدالة الإجتماعية •

تلجا منشآت الاعمال الى رفع سمسعر البيع لتنجاتها من وقت لأخر من أجل مواجهة الزيادة ﴿ تَكَالُّمُ الْالْتَاجِ الْمُأْمِسِيَّةُ بِهِا وَالْمَافِظَةُ عَلَى مَسْتُوى الرَّبِحِ الْسَتَهِدف لها • وقد ينتج عن رفع سم البيع مباشرة من مستوى الى مستوى اعلى النفاض في الطلب أو البيعات وهذا الانفقاض مغتلف من سلعة لاغرى ويتوقف على المستهلك من جهسة وعلى محددات السوق ومرونة الطلب من جهة أخرى

وتظرا للالتفقاض الذي قد وحسمه البيعات بعض المنسسات تتيجة لرفع سعر البيع التجاتها غِيْدُ تَعْضُلُ تَكُ النَّشَاتِ أَنْ تَنْبِعُ طَرِقَ اخْرِي غَيْرُ رَفِعِ ٱلسعر مِنْ بِينْهَا مَا بِلِّي (١) :

# للدكنور ويسرى خضر اسماعيل

فكرة وهدف البحث

وعادة ما يسبق اتفاذ قرار برام المسسمر بطريقة غير مباشرة دراسية لهيكل المسبوق والاسس التي يقوم عليها تنظيمه والظهسروف الاقتصادية التي تتحكم فيه حتى يمكن التعرف على حدود التصرف للمنشاة اواجهة الزيادة في التكاليف والاجراءات التي يمكن ان تتبع من أجل ذلك (٧) • وقد يقضيل في بعض المالات رقع السعر بطريقة غير مباشرة خصوصا في المالات التي لا يتمسيك فيها المستهلك بالحجم الكبير وبالتالي تعتبر طريقة مناسية حتى لا تحدث آثان مسلبية على المبيعات وان كان ذلك متوقف على طبيعة السوق والسلعة وقيمتها وعادات شرائها ،

- ١ ... بيجد من الفاقد وإعادة تشغيل العوادم · التالف ·
  - ٢ _ زيادة كفاءة استغدام الآلات •
- ٣ _ اســـتقدام عوك خام اقل جودة بشرط . الا يؤثر ذلك على جودة المنتج النهائي يشبكل
  - عنفيض عمولة للوسطاء •
- ه _ الحد من الحسافة الاجزاء أو المكونات التي ليس لها اهمية للسلمة •

وفي يعض الحالات قد لا تتمكن المنصحصاة عن اتيام أي من الطرق السابقة كما أنها لا تقضيل رقع ألسعر مياشرة ويالثاني لا تجد أمامها سوى تغليض سجم السلمة رعيرتها مع استعرار ناس مبدر البيم كما هو (٢)



v - Mandell, M. and L.J. Rebenson, Marketing, Prentice Hallinc; New Jersey, second edition. 981, PP. 331-333.

(أَوْ) يَطَلَقُ عَلَى هَذَه الطَرِيقَة رَضِع المستحر يطويقة غَيِس مَيَّالُونَهُ * , . . Saluatore, Dominicle, Theory and Problems of Micro Economic Theory MC. Graw Hilli Book Company, Scham's Outline Series, New York, 1944, P. 153-204.



وعلى مبول السنهلكين واستعدادهم السبق اي أتجاههم بالنسبة لتقبل المجم الأقل للسلمة (١)٠ وقد بدات سيستاسة رقع السعر بطريقة غير وعبوتها مم استمرار تفس سبعر البيم كما هو بدون تغيير ) في الظهور ببطء في بعض البالات مثل صــــناهة وتعبئة الماه الغازية ، وتعبئة العطور ، والبيدات المشرية أي في مستاعات التعبئة اسامى اما ارجب ضرورة تقييم تلك السياسة والتعرف على مدى فاعليتها بالتسسية للمنشلسات المنتجة من جهة ورد فعل المستهلكين تجاهها وتصرفاتهم من جهة اخرى ، لخذلك راى الباحث أن يتنارل تقييم ودراسية اثار تنفيذ ثلك السياسة بالتطبيق على أحد المنتجات التي رفسم سعرها بطريقة غير مباشرة •

وقد وقم اختيار الباحث على مصناعة وتعبئة المياه الغازية من انتاج شركة القاهرة للمرطبات الصناعية بالنسبة لنتجيها سفن اب وسبورت كولا حيث قامت الشركة المنتجة برفع سعر البيع لكل من المنتجين بطريقة غير مباشيرة عن طريق تخفيض حجم العبوة ( الزجاجة ) ومحتوياتها من ٢٥٠ سم٣ الى ٢٠٠ سم٣ أي بعقدار المضمس مع يقاء سيسمر البيع على ما هو عليه براقع ١٥ قرشب للعبوة للمستهلك وذلك من اجل مواجهة وتغطية المخسسائر التى تمققها الشركة والتي تقدر بحوالي ٥٥ قرشا عن كل مسلمدوق ( ۲۶ زجاجة ) وذلك خلال عام ۱۹۸۵ (م) .

ويهدف هذا البحث الى تقييم ســــياسة رفع الاسسسمار بطريقة غير مياشسارة وأثرها على المسيستهلك في قطاع انتاج المياه الخازية وذلك فيما يتعلق بانتاج شركة القاهرة والرطيسات من سقن اب وسيورت كولا من خلال دراستنا لمعرفة وتفضيل المستهلكين لانواع المياء الغازية المختلفة ٠٠ والاسباب التي ادت الى رفع السمر بطريقة غير مباشرة والوسمائل البديلة التي كان يمكن التباعها ، واثر ذلك على الشمركة المنتجة وعلى الستهلكين ٠

# فروش البحث :

في ضوء ما تقدم فان البحث يقوم على اختبار صحة الفروض التالية :

١ _ ان معظم المسمستهلكين في العينة لديهم ممرقة باغلب انسواع الميساه الغازية وقامسوا بتجريتها ا

حيث أن رفع الاسمار بطريقة غير مباشرة قد يدفع المستهلك الى التحول من استهلاك منتج الى منتج آخر بديل ، ولكن لا يمكن للمستهلك أن يقوم بهذا التصححرف الااذاكان على علم بكل الامسسناف البديلة الاغرى وقام بتهريتها • وحيث أن الياه الغازية سلعة منتشرة استخدامها ومتوافسرة ف كل مكان لذلك يفترض الياحث ان معظم المستهلكين في المينة لديهم معرفة بكل الانواع المتوافرة في الاسمسواق وقاموا بتجريتها وهذا هو الفرض الاول الذي يحتاج لاختبار ٠

٢ ـ ان الستهلكين في المينة يفضلون سفن اب وسبورت كولا بالدزجة الاولى:

حيث أنه عند دراسة رد فعل المستهلكين تجاه رفع الصحر لاي منتج فأن ألأمر يقتضي شمرورة التعرف على مدى تغضبيلهم لهذا المنتج ، فاذا لم يكن هناك تفضيلا له من جأنب الستهلكين معنى ذلك اننا لن نتمكن من التعرف على أثر رفع السعر حيث انه لا يوجد طلب عليه سواء ارتقع المسعر أو انفقض ٠ وعيث أن المنتجين محل الدراسية وهما سفن أب وسيورت كولا قد انتشر كل منهما في الاسواق ويتمتعان بدرجة تفضيسيل مرتفعة كما نشاهد في حياتنا اليومية • فان الباحث يرى انه من المكن دراسة اثر رفع السعر بطريقة غير مياشرة على المسمتهاك لكلّ منهما وان كان هذا الفرض يمتاج الى اختبار قبل أن نسلم به •

٢ _ ان الســـتهلكين لاعظوا تخفيض حجم عبوة للياء الغازية ( سفن اب وسبورت كولا ) : حيث أنه نظرا لان المياه الغازية ( خصموصا النوعين موضوع الدراسة ) تستهلك يصبحة مستمرة موميا وأن كان استملاكها بختلف من فرد لاخر لذلك يفترض الباحث ان الستهلكين ال

> الله ـــويقي - دار اللهشمة العربية - ١٩٧٩ - ص ٢١٧ (١٢ تم حسباب القسبارة عبلي أسباس تكفة اللباج المندوق ٢٤٨ قرشا + ١٣٢ قرشا رسم الغزانة أي ٢٨٠

قرشا في هين سيسعر البيع لالجر التجزلة ٢٢٥ قراسسسا وبالتالي غان الضمارة . ٢٨ ــ ٣٢٥ = ٥٥ قرائما .

مصمدر البيانات : شركة القماهرة للمرطبات - بهانات غبين ملقبورة •

المينة قد لاحظوا تخفيض حجم العبدة ولكن يحتاج هذا الفرض الى التحقق منه ويرجع ذلك الى تنه لا يمكننا أن ناخذ رأى المستهلكين في أمر لا يعرفوا عنه شيء ولم يتحققوا منه

ان كل مستهلكي الآياه الخازية لا يفرقون
 بين الصهم الكبير والصمفير للعبوة :

حيث أن سمسحر العبدوة من ألماه الفازية منففض نسبيا ولى مقدرة أي فرد تصله صواء تم تناولها مرة واحدة أل أكثر يوميا ، ويهجد طابع عليها خمسهما سفن أب وسيورت كولا ، كما أن الماكن العمل عملة عند بعض الاسر ولى الماكن العمل حيث تعتبر كنوع من التحيية الممنيات الزوار لذلك أنان الباحث يتترخن أن المستعلق في العينة لا يقرق بين المحم الكبير أن الممنير منها وإن كان هذا الفرض يمتاج الي أن الممنير منها وإن كان هذا الفرض يمتاج الي

ان سعر ۱۰ قرشا للعبوة صفيرة الحجم
 هو سعر مناسب ولن تتأثر مبيعات الشركة نتيجة
 لتخفيض الحجم:

ونلك بمسيب وجود طلب على المياه الغازية ومعود المسيس خلهك على دمع ٥٠ قرضا المعيوة ومقدرته على تكرار الشراء اكثر من مرة ورجوب أسناك بديلة ذات المد - الصغير ( ٢٠٠ سم؟ ) وسيمرها ٥٠ قرضا للعبود قان الباحث يفترض ان معر ٥٠ قرضا للعبود الصغيرة على من معنى اب وسيورت كرلا هو سعر مناسب وان تتأثر مبيعات روسيورت كرلا هو سعر مناسب وان تتأثر مبيعات الشركة نتيجة ذلك وصدة هو الفرض المخامس الذي يعتاج الى اختبار ٠

آ – أن رفع السعر بطريقة غير مباشرة إيس له تأثير على مستبلكي سفن لب وسيورت كولا إر وذلك بسبب درجة القضيل الرقامة التي يتعد بها كل من سسفن آب وسسيورت كولا بالقارنة بالانوراع الاخيري ويقا لنا شماعه من بالمطاقات البورية غير معاشرة أن بيقر على مستبلكي كل بيروية غير معاشرة أن بيقر على مستبلكي كل من النورين ويحتاج ذلك اللي المقبل.

 ٧ ــ ان الشركة المنتجة قامت برفع العسمو بطريقة غير مباشرة الواجهة الزيادة ف التكانيف

وان كان هناك طرق بديلة يهب استنفادها اولا:

لذ أنه نظرا لتجهد تكاليف الانتصاح اللي
الارتفاع جسفة ملمة في بعض فطاعات الهنائها على
بيب ارتفاع اسهمار الخامات رزيادة الاجور
لذلك فان الباعث يفترض أن قيام الشركة المنتجة
لذلك فان الباعث يفترض أن قيام الشركة المنتجة
لإيم المسمراطريقة غير مباشرة يوجع الى انقاف
التكليف وأركان ذلك جمتاج الى أخفيل والى
التكليف عن المجتفاد كافة الطرق الاغرى لغفض

 ٨ ــ ان رفع النسعر بطريقة غير مباشسرة هو اسلوب سليم ويمكن أن تتبعه الشركات الاخرى التى تواجه ظروف مماثلة :

نظرا لان مبيعات الشركة المنتجة لكل من سفن اب رسبورت كلا لم تتأثر بسبب رفع الســــعر بطريقة غير مباشرة (۱) لذلك يفترض الباحث ان هذا الاســــلوب سليم ويمكن ان تقهمه أي شركة اخرى ف ظروف مماثلة

إلى يقسل الستهلكون ولم السحر بطريقة غير مياشرة على رغم السعر مياشرة على رغم السعر مياشرة على مياشرة المسائية الذا ما تم رغم سعر البعج بطريقة غير المسائية اذا ما تم رغم سعر البعج بطريقة غير السحر مياشرة الملك يفترض الباحث أن هذه الطبيقة مي المسائية على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على معالى المسائلة على المسائلة على معالى المسائلة على 
١- اليس من الفسحريري أن تأخذ الشركة المتتج أرع الستهلك قبل تخفيض المجم : مديد أنه مادامت الشبكلة التي قراچه الشركة التيجة هي ارتقاع تكاليف الانتساع بعادليف الانتساع بعادليف الانتساع بعادليف المسلمة ولي يقمل مسحول اعلى المصدول عليه قان الباحث يفترهن أنه ليس من المصروب عليه قان الباحث يفترهن أنه ليس من المصروب عليه قان الباحث يفترهن أنه ليس المصدول عليه قان الباحث يفترهن أنه ليس المصدول عليه قان الباحث يفترهن المحقوض المصدول عليه قان الباحث يفترهن المحقوض المصدول المصدول على أماس أنه أن يفتر يفتر فلك .

۱۱ _ ان تقضیل المستهلکین لکل من سفن آپ وسبورت کلا یصد من تصول بعضهم الی-الواع الحری بسبب رفع المحر بطریقة غیر مباشرة : اذ یحتیر تقضیل المستهلکین المحقق ورلائهم له عاملاً اساسیا ف زیادة تمسکهم به اذا ما ارتفاح

0

(۱) ترن من الدراسة المطلبة ان ميسمات الشركة المتعه كلل مرز صفن اب وسيورت كولالسم تتاثر حيث المقاضمت انتخافها طنيفا في هدود (٪ في الرسم الاول مسن 1940

بُالْتَارِيَّةُ بِالْعَامِ السَّابِقُ بِسَيْبِرِيْمُ الْسَعْرِ بِعَارِيَّةٌ غَيِّمَ ــــــــــــــــــــــــــ مِبَاشِرَةً كِمَا سَيْضُحَ مِنْ مِلْفُصُ الْجَحْثُ م

سعر البيع بالنسبة له رحيث ان رقع سعر البيع بطريقة غير مباشرة لن يترتب عليه رقع سبعر أعلى قان الباحث يفترض ان تقضيل الستهلكين لكل من سيفن اب وسيورت كولا يهد من تحول بعضبهم الى اتراج اخرى بسيب رقع السمسمر بطريقة غين عباشرة

# اسلوب النمث :

واخذ البحث طريق الدراسة الميدانية لعينة من الستفلكين بالاضافة الى أستطلاع راى الشركة المنتجة لكل من سفن اب وسيورت كولا :

وتتم الدرامية الميدانية للمستهلكين باستخدام أسلوب المبتات وذلك على مرحلتين ١٠ الرحلة الاولى وهى القيام بدراسة استطلاعية لعينة غير احتمالية للتعرف على المتغيرات الاساسية التي تؤثر على استهلاك وتغضيل انواع المياء الغازية ونلك من واقع قائمة استقصاء ميسطة - والرحلة الثانية وهي استطلاع راى الستهلكين بالنسبية لرقم السسمر بطريقة غير مباشسـرة من واقم استمارة استقصاء تتضمن اسبلة مفلقة واسبئلة مغترجة يتم استيفاء بياناتها من عينة احتمالية على أن يتم أعداد هذه القائمة في صورتها المبدئية واختبارها عن طريق توزيعها على عدد مصدود للتعرف على أى تعديلات يجب ادخالها ثم اعداد القائمة يعد ذلك في صورتها النهائية لاسستيفاء ساناتها من العبنة •

وبالنسبة لاستطلاع راى الشركة المنتحة لكل من سفن أب وسبورت كولا فان ذلك سوف يتم عن طريق المقابلة الشخصية مع المسولين عن البيع بالشركة •

# مجتمع البحث :

مجتمع للبعث هو مستهلكي المياه الغازية ، وقد المترض الباحث ان مستهلكي المياه المازية هم من الذكور والاناث وفقا للاعمار المختلفة على اساس أن كل فئة من فئات السن تفضل نوع ممين

أو أكثر كما أن تفضيل الإناث بختلف عن تفضيل الذكور ٠ وقد قام الباحث باجراء دراسيسسة استطلاعية على عينة ميسرة بسيطة من مائة ممسيتهلك عن طريق قائمة استقميسياء توضيح التفضيل الاول والثانى لكل مستهلك وفثة ألسن وفئة النوع (١) لتحديد مجتمع البحث وقد ثم توزيع تلك القوائم بالتسماوي على كل فئة من فئات السن بواقب ٢٠ قائمية لكل فئة من فئات السين ( الفئيات في اقل من ٢٠ ، ٣٠ ، ٤٠ ، ٥٠ فما فوق ) نصفها للنكور ونصبيهها الأخر للافات ، ويقضيح من نتائج تلك الدراسيية الاستطلاعية أنه يمكن اعتبار أن مجتمع البحث هو المسمستهلكين من الذكور ومن الاتاث وفقا لاعمارهم المختلفة حيث اتضح انه بالنسبة لفئة المن أقل من ٣٠ سِنْة أن أكبر تفضييل للنكور كان الشروب سبورت كولا في حين كان الشروب شــوييس ويبيس كولا صفيرة الحجم للاناث • وبالنسبية لفئة السن ٢٠ _ كان تفضيل الذكور لشروب شموييس وبييس كولا كبيرة المجم في حين كان تفضييل الاناث لشيروب ميرأندا وشوييس ٠ ويالنبســــية لفئة السن ٣٠ ــ كان التفضيل الاول للنكور أشوييس اما الاناث فكان تغضيلهم الاول لمبورت كولا ويالنسسية لفئة المبن ٤٠ كان التفضيل الاول اشروب سفن أب عند الذكور والاتاث ، أما فئة السن ٥٠ فما فوق فكان تفضيل الذكور الشروب شويبس ، وتفضيل الاناث الاول لسبورت كولا (٢) •

# اسس اختبار العبئة :

# ١ ... تحديد حجم العينة :

تم تحديد عينة البحث عند مستوى ثقة ٩٥ ٪ - وهو مستوى شيائم استخدامه في يموث التسويق _ وفي حدود خطأ معياري حدود خطأ مقبولة أيضا في كثير من بحسسوث التسويق - وذلك بتطبيق معادلة الخطا المهاري التالية (٢) :

$$\frac{\dot{u} - \dot{v}}{1 - \dot{u}} \times \frac{\dot{u} \times \varepsilon}{v} = \varepsilon$$

(١) يمكن الرجـــوع الرائنسقة الإسلية طبحث أدى جهة الناس او أدى الباحثان حالة طلب أي مطوعات عين

فائمة الإستقصاء (v) قد يبدو ان هــــدا التحليل نيس عكانة مجتــمع

البحث أو المقدمة الالله تظرا لاعتماد توزيع مفردات العينة عليه لذلك كان لابه من عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية في هذا المورِّم (٢) دكتور محمود بازرعه -بحوث التسويق ـــُ دَارِ التَهَمُّنَةِ- العَربِيةِ ـــ مِن ١٦٦ - ١٧٨ - ١٧٨

حيث ترمز (ع) للخط العياري ، (ع) المي حيث ترمز (ع) المي الصية مساوي ( $I - \gamma$ ) ، قرمز (ز) ألى حجم مهتم البحث ، حجم البعية ، (ن) الى حجم مهتم البحث ، الخازية وهنسال البحث الغازية و معناك اقراد أن المبتمع مستهاكي وبالقراض اننا لا نعرف نسبة عمد مستهاكي الماء الغازية أن المهتمح هانسا المغنوب أكبر وبالقال محمول على الكرح جم ممكن المعينة () وباللجرح الى الجياري السابق الانسارة المعالية () المعتمل على الكرح جم ممكن المعينة () معالم المنازية المناز

٥٠ ٪ اي ح = ٥٠ ـ رعثد مصدتوی ثقة ٩٠ ٪
 ١٠٠٠ - ٥٠ ٥ مقرية موقمع تزيد عدد مقريات عن
 ١٠٠٠ - ٥٠ مقرية هو ٨٢٢ مقرية كحسد ادنى
 ١٠٠٠ ونلك عند صدور خطا ممياري
 ٥ وقد رؤي
 زياءة العدد للى ٤٠٠ مقردة (٢)

# ٢ _ توزيع مفردات العينة :

ف ضوء ما سيق ذكره من أن مهتمع الهمث هم مستهلكي المياه الغازية من الذكور و الآناث وقفا للاممار المقتفة تقد تم توزيع مفردات المهيشة وحيميا ٢٠٠ عفردة على قنات العدن والنسوع يتلفس نسية توزيع المسكان في القاهرة الكبري كما يلي :

مجعوع	۵۰ فما فوق	٠٤٠	_ 7.	_ Y+	اقل من ۲۰ سنة	
317	7.8	14	70	٤A	1,4	ذكور
147	٧.	۱٧	77	17	٩.	اناث
٤٠٠	££	77	٤A	A£	144	چموع

وقد تم اعداد استمارة استقصاء للمستهلكين زي طبع عدد من مستهلك الماء الفارية للتعرف على على عدد من مستهلك الماء الفارية للتعرف على للشاكل القي يمكن أن تولجه المستقلك عند المستقبلة بياناتها وبالقالي تم ابدغال القديلاك اللائمة ن ضرم تعليقات المستهلكين وف خمسوه اللائمة ن ضرم تعليقات المستهلكين وف خمسوه اللائمة لتي لم يستطيعو الجابتها ويعد لجراء تلك القديلات تم اعداد استمارة الاستقصال المرقع بصروتها الفائلية ، وهي تتضمن يعض الرحيع المها في نسخة الهدت الاصلة .

# ٣ _ اختيار العينة:

ذكرنا قيما سميق ان العينة سيتم اختيارها يطريقة احتممائية اذلك فقد اتجه تفكير الباحث إلى اختيار عينسة طبانية

باعتبار ان فئات السن ولمثات النرع هي فا الواقع طبقات ، الا أنه لا يمكننا الاعتماد عليها بسسب عدم وجهد قائمة بأسماء جميع المستهائين ولم هذا يذكر الدكتور احمد عباده مسرحان و عفد مماينة عجتم كبير نادرا ما ونقط طبقية لا الا الم مماينة عضد وانقة بسيطة أن عبة طبقية لا الا الم كانت هناك قائمة قملا ، والا فان استخدامها يعنى اند لايم من المرور على جميع افراد المجتسمية الكثير را على جميع افراد المجتسمية المساعدة الما يعنى المراد المجتسمية المساعدة المساعدة الما يكلفنا الكثير را .

وبالقياس على ما تقدم فانه لا يمكننا ايضـــا (لاعتماد على العينة المنتظمة

حیث لا بوجد قائمة بها اسمهماء مستهاکی المیاه الفازیة ف القاهمسرة الکبری و بالتالی لا بیقی امامنا سوی عینة الساحة



الكسور عقد توزيعها • (خ) دكتور المصند عيمادة سرمان ـ العينات مدي ١٩١ ( لا يوجيب ناظر أو سنسقة اللذر ) •

# ملغص تتائج الدراسة

ومي تقوم على أساس تقسيم المساحات الكلية من مقدم على أسساحات أسساحات أسساحات وتتم معاينة كل أو يعشل البحدات للراهة منها (1) ويتم أهتيار ألساحات بخرية للراهة أنها (1) ويتم أهتيار ألساحات بخرية المساحات بخرية المساحات على مرحلتين : الرحلة الاولى وهي مينة المطاورية على مرحلتين : الرحلة الاولى وهي مينة المشاور تسمين من أقسام القاهرة عنس وأنها قسمين ، وقد تيم ذلك المحلة النازية وهي مغتيار تم توزيع استمارات الاستقاماء على الموحدات على ذلك تم توزيع استمارات الاستقاماء على الوحدات المستقامات على المنازعين من كل قدم عضراتها ، ويناء على ذلك المستقارة التي ودل منتهار المستقامات الاستقاماء على المحداد المستقارة الذي ودل منتها المستقارة الذي ودل المتقارة المنازعين استمارات الاستقاماء على المحداد وجميرها حسب فئات السن والنوع المساحات الاستقارة الهيا (2) الاستأخياء منها والعداد المنازع المساحات الاستقارة الهيا (2) المساحات الاستقارة الهيا (2) الاسارة الهيا (2) المساحات الاستقارة الهيا (2) المساحات الاستقارة الهيا (2) المساحات المسا

# ادوات القحليل الاحصائي :

تم تفريخ رجدولة بيانات الاستقصاء بمعرفة الحاسب الالي بعهد الاحصاء ويقتصر التحليل على الجراء اختيار كا ٢ ، والترزيع التكراري ، هذا بالاضافة التي التخدي الصفري الصفري .

# معددات اليحث :

 ا ـ واجه الباحث صعوبة في استيفاء بيانات الاستقصاء لن هم دون سن ١٥ سنة ولذلك كان التركيز على من هم أكبر من ذلك •

٢ ـ يركز البعث على دراســة منتجين من انتاج شركة القاهرة للمرطبات الصناعية وهمــا سـف أب وســـورت كولا حيث انهما النوعان اللذان تم رفع ســعر كل منهما بطريقــة غير مباشرة .

٣ ــ جميع النسب في الجداول مقربة الى اقرب واحد مسميح

# اولا _ مُلخص تتانج الدراسسسة الميدانية للمستهلكين :

(1) تغضيل المستهلكين لانواع المياه المفارية : اتضم لنا من نتائج الاستقصاء ان سوق الياه الغارية سوق معتد يغطى كل الناطق الجغرافية ل كل اوقات العام ونتيجة لذلك فان السنهلكين في المينة قاموا بتجرية معظم انواع المياه الفازية وقد اختلف تفضيلهم للانواع المضتلفة باختسالف السن والنوع وان كان التفضييل الاول على مستوى العينة كلها يعطى لشروب شويبس حيث يفضله ٢٩٤ مستهلكا بنسبة ٥ر٧٢ / من العينة التي بلغت ٤٠٠ يليه سفن اب حيث يفضله ٢٦٦ مستهلكا بنسية ٥٦٦ ٪ ثم سبورت كولا حيث يفضله ٢٥٦ ينسبة ٦٤ ٪ ويأتي بعد ذلك الاصناف الاخرى • وتطبيق اختيار كا ٢ لتفضييل المسسستهلكين وعددهم حسب فئات السن مرة وحسبب فئات النوع مرة اخرى يتضلج انه توجد فروق جوهرية في كلتا المالتين عند مستوي معنوية ٥ ٪ وهذا يؤكد صحة ما سبق افتراضيه من أن أستهلاك وتفضييل المياه الغازية يختلف حسب السن والنوع ٠

واذا تم تقسيم انواع الياه الفازية الى يلونات واصناف بها كولا ينضح لنا بن نتائج الاستفصاء ان يشروب شويسي بحق التفضيل الاول بالنسط للمؤنات يليه سنن اب ، لما بالنسسية للاصناف التي يها كولا فسان بشروب سيورت كولا يحقل التفنيل الاول عند المستهلكين في العينة يليه بيسى كولا صفره الحجم .

وقد اتضح من نتائج الإستقصاء أن أسسياب تضيل المستهلكين للثلاثة انواع الرئيسية وهي شرويس وصنن أب وسيورت كولا يرجع الى كون الشروب لذيذ الطعم وصداته انضل حيث بلغت نسبة الإجابات التي ايسحة ذلك 74.7% يلى ذلك عنصر الترطيب واطعاء الطبا عيث ليد ذلك 74.7% عن من الإجابات ثم تاتى المساعدة على الهضم وزيادة من الإجابات ثم تاتى المساعدة على الهضم وزيادة

را) الرجع السابق مباشرة

(۲) تكثور لتصى محدد على - الاحصماء المتقدم ( الجراء القالي - عكية عين قسمس ١٩٨٥ - من ٢٥ - يتكن الكافيد « أن أستخدام عين قسمس ١٩٨٥ - من ١٩١٨ - يتكن الكافيد وفسح جميع الموهسدات الإندائية في الكلفة « وينكن ليفسا » أن تكابل الإطراء العينة المساحة قليلة وضاعة.

فى العينات التى تلازم فيهيا بتغطية كل انحاء المقطر ويؤدى استخدابها الى تصغير أخطاء المعاينة وزيادة الدقيسة في التلاديرات ا

/ (٣) يرجي الرجسوع الى الباحث في حائسة طلب اى معلومات توضيحية عن العيلة نسبة الصودا وقد ابد ذلك ٧٧/٣٧, بن الإجابات .
وفي ضوء المنطيل السابق فئة بيكن تبول صحة القرف من السجائكين في القلال بأن المسجائكين في المنازية المينة لديم جعرفة بأغلب أنواع المسابق مسحة لقرض المائل القائل القائل القائل القائل القائل القائل المستهلكين في السيئة يقضلون سعن أب رسبورت كولا بدرجة أكبر من الارضاح الاخرى للبياه القائلية يهائل بي بها كولا يديم النسبة للارسناف التي بها كولا حيث التنسبة للارسناف التي بها كولا حيث التنسبة للإراد لسبورت كولا وليس المروب التنسبة للراد لسبورت كولا وليس المروب التنسبة الأول لسبورت كولا وليس المروب التنسبة للإراد لسبورت كولا وليس المروب التنسبة للإراد لسبورت كولا وليس المروب

 (ب) حدى تاثر الستهلكين برقع السعر بطريقة غير مباشرة : انضبح من نتسائج الاستقصاء أن حوالي ٥١٪ بن الستهلكين في المينة قد غوجئوا بتغفيض حجم العبوة ( الزجاجة ) لكل من مسعن اب وسيسبورت كولا ، وأن ٢٥٪ من المستهلكين علموا بتخفيض الحجم من البائع عند شراء أي من النو مين ١٠٠/ عن طريق المقالات في المسحف وشكاوي القراء ٤ ٩٪ عن طريق الزملاء والاشارب وبتطبيق اختبار كالا اتضمح أنسه لا توجد فروق حقيقية وجدوهرية بين طحرق علم المستهلكين بتخليض الحجم وعددهم موزعين حسب فأسات السن من جهة ونئات النوع من جهة أخرى وذلك عند بستوى معنوية ٥٪ . وقد تحققت نسبة كبيرة من المستهلكين من تضيض حجم العبوة بلغت ٩٣٪ بالنسبة لشروب سين أب ، ٨١٪ بالنسبة لستهلكي سيبورت كولا عن طريق ملاحظتهم الشخصية ، ويرجع انخفاض نسبة من لاحظوا انخفاض حجم الزجاجة لشروب سبورت كولا الى ان تشفيض الحجم الكبسير لها كان عن طسريق انكباش مطر الزجاجة مع بقاء طولها كبا هو وقد الماد مدير المبيمات بالشركة أن المستهلكين لم بالمناوأ أنخالض حجم سبورت كؤلا لفترة طويلة بالرغم من أن تخليض حجمها قد تم قبل تخليض حمير زجاجة سفن اب ولكن تخليش حجم زُجـــاجة بسنن أب عن طريق تقصير طولها لفت أنظسل المستهلكين الى تخفيض هجه على من النوعين ، وكان اندهاش الستهلكين هو رد النصل الأول ننبجة لذلك حيث اجاب بذلك ٣٠٧ مستهلكا بنسبة ٧٩٪ من المستهلكين الذين وردت لهم اجابات أما من لم يتأثروا بذلك مقد كانت تسبتهم ٢١٪ ، ويفاء على ذلك غانه يمكن تبول صحة الفرض الثالث للبحث والقائل بأن معظم المستهلكين في العينة قد

لاحظوا تشفيش حجم عبوة سقن أب وسسبورت كولا

( د ) مدى تفضيل المستهلك لاى من الحجمين : ثبين من نتائج الاستقصاء بالنسبة لتفضيل أو عدم تغضيل الحجم الكبر ما يلى :

1 ــ بالنسبة لشروب سنن أب : هناك ٧٨٪ من المستهلكين في العينة يفضماون الحجم الكبير متابل ٢٢٪ لا يفضلوا الحجم الكبير أو بمعنى آهر يقضلون الحجم الصغير للرجاجة، وقد اتضح أنه لا توجد مروق جوهرية بين تفضيل المستهلكين للحجم وبين عدد الستهلكين موزعين على أساس فئات السن وذلك عند مستوى ٥٪ معنوية الا لنه اتضم وجود غروق جوهرية بين تفضيل للمستهلكين للحجم وبين المستهلكين موزعين حسب غذات النوع وذلك عند مستوى معنوية ٥٪ ويرجع ذلك الى أن اغلب الذكور يقضى لون الحجم الكبير في حين تتخفض نسبة تغضيل الحجم المنغير عند الاناث . ٢ _ بالنسبة لشروب سبورت كولا اتضح أن ٨٠٪ بن المستهلكين الذين لهم اجابات وعسدهم . ٣٨ بنضاون الحجم الكبير مقابل ٢٠٪ مضاوا الحجم الصغير ، وقد اتضح من تطبيق اختيار كا؟ عند مستوى معنوبة ٥٪ أنه لا توجد غروق جو هرية بين تفضيل الستهلكين للحجم وعسدد الستهلكين موزعين حسب فئات السن من جهة وحسب فئات النوع من جهة أخرى ،

وترجع أسباب تفضيها من سيسبة كبر من المستهلكون للحجم الكبير الى عدة اسسباب تم الكبير الى عدة اسسباب تم ترتيبها حسب (ولويتها وققا للنقاط المرجميسة بالاوزان النسبية لكل مستوى من الاجابات فيما

يلى (١) : ١ ـ أن الحجم الكبير يعاوى السحسعر الذي ينفعه المستهاك وقد احتل هذا السبب ١٨٥٨ ٪ من مجموع النتاط بالنسبة لسفن أب ٢ ٧٨٨ ٪ من مجموع النتاط بالنسبة لمسبورت كولا .

من مجموع التعاط بالتصبة المسؤول الأوم ٢ ــ ان الصجم الكبير يساعد على الهضم وقد احتل هذا العامل ٢/٨٨ ٪ بالنسبة لسفن أب ٠ ٠ ٥/٧١ ٪ بالنسبة لسبورت كولا ٠ .

٤ _ تمور الستهلك على الحجم الكبير وقد حصل هذا العامل على ٨ر١٤ ٪ بالنسبة لسفن اب ١٠ ٢٥٠١ ٪ بالنسبة المبورت كولا ٠ ٥ _ إن الزجاجة الكبيرة مغذية وقد بلغت نسبة

0

(١) تم حساب عدد الثقاطالاسياب التفضيل وقا الملاوزان التسميية المستويات الإجابة وذلك بالشرب × ٥ تان تجاب مواقق الى هسمت ما اء نقطة واحدة إن أجاب غي مواقق

على الإطلاق * مع تجمسيع الانقلاط التي حصل عليها كسل/ مسبد وبالقسمة على مجموع النقاط لكل الاسسياب يمسكن العصول على نسبة الانصبال لكل سبيه من الاسجاب .

O

العظام التي حصل عليها ١٣٦٧ ٪ بالنسبة لسفن أب ١٤ ٪ بالنسبة لمسبورت كولا . آ ـ أن الزجاجة الكبيرة يشربها الستهلك على مرتين وقد عصل ٩١٦ ٪ بالنسبة المسروب سبورت كولا .

٧ ك أن الزجاجة الكبرة تكفى اكثر من فرد وقد حصل هذا السبب على أثل تقدير حيث حصل على ٥٨٨/ لكل من سفن أب وسبورت كولا .

الما بالنسبة المستهلان الذين يفتطون الحجم الصفير ونسيتهم ٢٢ / بالنسبه المروب سفن اب ٢٠ / لمشروب مبورت كولا غان تفضيلهم

يرجم للاسباب التالية حسب اولويتها:
الساب التالية حسب اولويتها:
السان بعض المستهلكين لا يتبكنون من تناول
الزجاجة الكبيرة كلها ويترك جزءا منها فاقدا وقد
الذجة الكبيرة كلها ويترك جزءا منها فاقدا وقد

سوچيد العبيرة عليه وييرت جرء شهره العدا ولغت نسبة الاجابات التي تؤيد ذلك ٥١ ٪ مــن هدد الاجابات التي ولغت ١٤٤ اجابة بالنسســية لمبورت كولا -

 ٢ ــ ان تخفيض حجم الزجاجة بسيط والمحم يتمسد الخيس وقد لجسساب بذلك ٢٩٪ من الإجابات بالنسبة لسفن اب ٣٦٪ بالنسسسة لسبورت كولا ٠

٣ ــ ان كل الشروبات الغازية الاخرى حجمها
 صغير وقد أجاب بذلك ٢٠ ٪ من الاجابات بالنسبة
 لكل من سفن أب وسبورت كولا

وفى ضوء التحليل السابق فاته لا يمكن قبول محمة الفرض الرابع والقائل بان كل المستهلكين في المينه لا يفرقون بين الحجم الكبير أو الصفير المبرة المياه الغازية

(د) اتجاهات المستهلكين في العينة ازاء رفسع السعر بطريقة غير مباشرة واسياب ذلك والاثر على مبيعات الشركة : التضميم عن نتائج الاستقصاء ما يلى :

١ - بالنسبة لشروب سفان أب هناك ٨٨ ٪ من الاجابات التي بلنت ١٧٧٧ الجابة تصد علـــــي التحويل من سفان أب الى اتواع المصدري يسبيه تخفيض الحجم مقابل ٢٣٪ لا يرون التحول لهـــذا السبيب وقد انضع من تطبيق وجرهرية عند مســـــتري لا توجه فرون حقيقة وجرهرية عند مســــتري مسنوية ٥٪ لن يصر أو لا يصر على التحول من مسنوية من من من عن على التحول من والنوع من جهة أخرى ؛

۱ ـ بالنسبة لشروب سيورت كولا اتضع ان هناك ٩٦ ٪ من الاجابات التي بلغت ٣٦٤ لجابة تصر على التحول الي نوع اخر بسبب تغفيض الحجم مقابل ٨٨٪ من المستهلكين لا يصرون عسلي

ذلك وقد تبين من تطبيق اختبار كا 10 لا توجد فرزق مقبقة وجرهرية عند مسترى 0 / معنوية بين رأل مناسبة عند مسترى 0 / معنوية بين رأل المستهلكين موزعين مسبورت كولا وبين عند المستهلكين مرزعين حسن جهة أحسى المثالث النوع من عدم المتحول الى اتواج أحسيرى بسبب تغفيض عدم المتحول الى اتواج أحسيرى بسبب تغفيض المحمد منا ذلك بعد مي وجود النواح اخذى من المياه الغازية بين للك عمد وجود النواح اخذى من المياه الغازية بعض المستهلكين للمحجم المعامد التقضيل الأب بعض المستهلكين للمحجم المعامد التقانية المتعاملة عبدض المستهلكين للحجم المعامد المستهلكين للمحجم المعامد المستهلكين للمحجم المعامد المساسا -

لبا بالأسبة للمستهاكين الذين يصرون على التحول اللي أنواع الحري يسبب تفقيض الحجم مع يقاء معمل إلما على ما على ما هو عليه فقد اقادراً النافلة يرجع التي وجود انواع الحري أن الاسواق الفصل مع التصد ، ورغية المسستهلكين في الا الصحم > وعدم تقديل المستهاك للحجم النبح في الدسم > وعدم تقديل المستهاك المساب الأول والثاني هما أهم الاسباب الاصرار السبب الاول والثاني هما أهم الاسباب الاصرار على الخوابات ، ولي التحديث يهل المسابق عبد مسابق مسمدة المفرض القائل بأن رفع سمر البيع يصريقة عبر مياشرة ليس له تأثير على مستهلكي سفن أب

( ه ) رأى الستهلكين في السعر الحالى واثر تخفيض الحجم على مبيعات الشركة :

ا اتضح عن نتائج الاســــقاماء ان معظم المنطقات في المبدئة بنسبة ٧٩ ٪ من السينة كالم المسئولية في المبدئة أب المبدئة أب الكبيرة ( ١٥٠ ٪ مع ١) هــــو سعر مناسب أل عدن يرى المدينة بالمسئولة أب منذا السحم المتمقع بالنسبة المسئولة ( ١٠٠ × مع ٣٠ ) وكذلك الحال المبائزة المسئولة ( ١٠٠ × مع ٣٠ ) وكذلك الحال بالنسبة المسروب صبورت كولا عيث يرى ٨٨ ٪ من المستولكين أن المبينة أن سعر ١٥ قرشا معم مناسب للزجاجة الكبيرة أن حين يرى ٨٨ ٪ أن مناسب للزجاجة الكبيرة أن حين يرى ٨٨ ٪ أن مناسب للزجاجة الكبيرة أن حين يرى ٨٨ ٪ أن مناسب للزجاجة المليرة إلى حين يرى ٨٨ ٪ أن مناسب للزجاجة المليرة الإرجاجة الممليرة .

٢ -- ويظنسبة لالر تغييض الحجم على بييمات الشركة هقد وردت لجابات عددها ١٦٧ لجايية من طلا الاخبلت ترى ان بييمات الشركة سوف الشخف المواقع المستهلك المستهلك المستهلك المستهلك برون ان مبيمات الشركة ان تتخفض وقد الضحاء المركة ان تتخفض وقد الضحاء له المستهلكا برون ان مبيمات الشركة ان تتخفض بثلث السرائيلين وعددهم موزعين حسب ثلث السرائيل من بيون متك سائمة السرائيلين من بيون متك الشركة سوف تتخفض وقسب من بيون متكر ذلك ان مبيمات الشركة سوف تتخفض وقسب من بيون متكر ذلك ان مبيمات الشركة سوف تتخفض وقسب من بيون متكر ذلك الم تتظف علد مثلت السرائيلين المنتخاص المنائية المسرائيلين المنتخال ا

المختلفة أو بالنسبة للذكور والاتك .
ول هنوه التحليل السابق قائلة لإيمكن قبول
صحة الفرض القائل بان معديم و أا قرضـــــا
للبورة معفورة الحجم صعر منامس ولن تتسائر
ميميات الشركة تنتيجة أخفض الحجم وذلك من
وجهة نظر المستهلك .

( و ) أسباب ارتفاع التكاليف والوسمائل المديلة لم لجهتها :

(1) أسباب ارتفاع التكاليف: تبين لنا من نتائج الاستنصاء أن أغلية الاجهابات بنسسية عُرداً / من الاجهاب التي يلفت 217 فيساب الم أغادت بأنه السبب أن تغليض المجوم مع استمرار مرد البيع كما هو . هو ارتفاع تكاليف الإنتاج في مين رودت أرق / من الإهسابات تقيد بأن في مين رودت أرق / من الإهسابات تقيد بأن السبب هو عدم تمكن للسركة من يقي المسعر . يكما وردت ؟ / من الاجابات ترى أن السبب هو ريادة أقبال المرتفيكين على المنسوع المنتب هو (سعان أبي وسيور كولا) .

(ب) ألوسيلل ألديلة لخفض التكلفة : وقسد الضم من نتائج الاستفصار أن مطأه 10 ٪ من الضم على المستفود وهيما يلين المستفود المستفود وهيما يلي المستفود ا

المستهلكين يخصدوهي تلك الوحبائل البنيلة : ١ - زيادة الكهاية الانتاجية والحد من الفاقد وقد الهاد بذلك ٢٨ ٪ من الاجـــايات التي بلغت ٢٢٥ اجابة ،

 س زیادهٔ الانتاج ونحقیق اقصی استفادهٔ من الآلات وقد الهاد بذلك ۲۱٪ من الاجلیات .
 ۳ س تخفیض نسیة المحکر وقد الهاد یشلله ۲۰٪

ا ك تجليص بنبية المنجر وقد العاد يدنعه ١٠ ج من الاجابات -٤ ــ خفض وترشيد النفق على الاعلان وقسد

لجاب بذلك ٨ ٪ من الاجابات ٠ ٥ ـ انتاج انواع اخرى ملونات وقد افاد بذلك ٦ ٪ من الاجابات ١

٦ -- استخدام أنواع أخرى من الزجاج أتسل
 جودة وقد أغاد بذلك ٥٦٣٪ من الإجابات .
 ٧ -- خفض وترشيد المنفق على المسموفات

الادارية وقد اهاد بناله مرح / من الاجابات . ويناء على التحليل السابق فانه يمكن في _ ل صحة الفرض السابع القائل بأن الشركة المنتجة لجات الى رفع السعر يطريقة غير مباشرة اواجهة لحيات التي رفع السعر يطريقة غير مباشرة اواجهة حد استفادات الولا .

( هـ ) افضلية رفع السعر بطريقة مياشرة او بطريقة غير مياشرة : اتضع من نتائج الاستقصاء

ن رأى واتجاه المبتهلك بالنسبة لاى شركة تتبع بياسة تففيض الحجم مع استمرار سعر البيم الما هو لن يتفير ، فاذأ البعت شركسة مصروب ( المنتجة لمشروب ببيسى كولا كبيرة الحجم ) نفس الاسلوب مان هناك عددا من السمستهلكين لن يستمروا في شرائها وقد الهمساد بذلك ٦٩ ٪ من الستهلكين الذين أجابوا وعسددهم ٢٦٦ مقابل ٣١ ٪ معوف يستمرون في شرائها وقد اتضم من تطبيق أختبار كا ٢ انه لا توجد فــــروق حقيقية وجوهرية عند مستوى معنصوية ٥٪ بين راي السنهلكين في الاستمرار في استهلاك سيم. كولا وبين عددهم موزعين حسب فثات السن وحسب منات النوع ، وبناء على ذلك غانه لا يمكن تبول مدمة للقرض الثامن القائل بأن قيام الشركة المنتجة يرقم السعر بطريقة غير مساشرة اسلوب سليم ويمكن أن تتبعه الشركات الاضيري التي تواجه ظروف مماثلة

وإقد يدل ممارضة بعض السستهلكين لسبياسة رفج السندر بطويقة غير مباشرة على تقضيلهم لوقع السعر مباشرة الاانه اتضع من نتائج الاستقصاء انه ف حالة زيادة سعر زجاجة بيبس كولا كبيرة الحجم الى ٣٠ قرشا فان ٧٩ مستهلكا يتسلسية ٢٠ / فقط من المستهلكين الذين وردت لهم المايات وعددهم ٣٨٦ سوف يستمرون في شرائها مقابل ۸۰ ٪ أن يستمروا ٠ ويعنى ذلك أن اغلبيــــة الستهلكين لا يقضلون رقع السعر مباشرة • وبنطبيق اختبار كا ٢ اتضح أنه لا توجد غروق جوهرية بين رأى الستهلكين بالنسبة لرفع السمر بباشرة وتخفيض الحجم وعددهم موزعين حسب منات السن مرة وحسب نثات النوع مرة اخرى التحليل مقه يمكن قبول مدحة الفرض القائل بان السنهلكين يفضلون رفع السعر بطريقة فسير مباشرة عن طريق تخفيض الحجم على راسيع السعر مباشرة ،

لها بالنسبة للطرق التي يفضلها المستهلكون في السنة أدوجة الزيادة في الكتائية بالسسسية الشركة الذاب أخيره ابين خفض الشركة المائية المستوفق المستوفق المستوفق المستوفق المستوفق المستوفق المستوفق الديمة مع قام سعر الديمة المستهلكين المنافقة على المنافقة المنافقة على المنافقة المنافقة المنافقة على المنافقة الم



O

يقضيل ٢٠ ٪ منهم زيادة السعر ٠ وقد اتضبح من تطبيق اختيار كا ٢ انه لا توجد فروق حقيقيسة وجوهرية من رأى المستهلكين وعددهم موزعين هسب قثات المسن مرة وهسب منات النوع مسرة اخرى وذلك عند مستوى معنوية ٥ ٪ ، ويؤكد ذلك ان سياسة تخفيض الحجم يغضلها الستهلك على زيادة سمر البيم يغرض أن الشركة لايمكنها تخفيض نسبة السكر للممافظة على مذاق المنتج يجودته خصوصا وان كثيرا من السمستهلكين يقضلون ترعا معينا من الباه الغازية بسبب تكهتها او مذاقها وجودتها وليس حجمها ويؤكد ناسك اجابات المستهلكين عن سبب شراء كل من سان أب ويبدورت كولا حيث إفادت ٦٨ ٪ من الاجابات التي بلغت ٢٤٩ أجابة بأن السبب هو الجودة المرتفعة مقابل ١٠ ٪ فقط افادت يان السبب هو الحجم الكبير ، هذا بالاضافة الى ٢٢ ٪ اقادت بأن السبب هو الجودة معا

(ز) ضرورة تهيئة المستهلكين قبل تخفيض المجم:

لا يعنى زيادة السعر ويرى الباحث أنه لايمكن قبول السبب الاخير

وبناء على هذا التحليل فانه لايمكن قبول صمحة الفرض الماشر القائل بأنه ليس من الضروري أن تأخذ الشركة المنتجة رأى الستهلك قبل تخفيض المجم *

## ثانيا _ ملخص راى الشركة المنتجة فيما الناره المستهلكون:

تبين لنا من نتائج الاستقصــــاء أن معظم الاجابات أفادت بأن السبب في تفقيض الحجم مع استمرار سعر البيع على ما هو عليه هو ارتفاع تكاليف الانتاج بالشركة النتجة (شركة القاهرة للمرطبات المناعية ) ورغبتها ف خفض التكلفة وزيادة ربعيتها ، ويمناقشة تلك الاسسياب مع مدير للبيمات بالشركة افاد بأن هناك فعلا أرتفاع ف التكلفة حيث تعتمد الشركة على اســــتيراد خاماتها من الضارج متحميلة بذلك الزيادة السحتمرة في اسعارها العالمية من جهة وكذلك الزيادة في سمسعر الدولار محليا حيث يتم تدبيره بالسبعر المرتقع من السوق ، ويجانب ذلك هذاك بعض الستلزمات الاخرى مثل المياه والمسولار والكهرباء تحصل عليها الشركة بالسمعر المحر كما أن أجور العاملين تتزايد سينويا للمحافظة على الممالة المدرية بالشركة وخسمان عدم تسريها ، ويجانب الاسباب السسسابقة لأرتفاع التكلفة فهناك فوائد ديون تتحملها الشركة وتعتبر عنصر تكلفة ثايت . ونتيجة لذلك فان تكلفة انتاج الصندوق ٢٤ زجاجة كبيرة المجم ومسلت الى ٣٨٠ قرشا في حين أن سعر البيم لتاجر التجزئة كان ٢١٥ قرشا ثم ارتفع حاليا في عام ١٩٨٥ الى ٣٢٥ قرشا مع استمرار سعر بيعه للمستهلك كما هو ٣٦٠ قرشا أي أن هناك خسارة تبلغ ٦٥ قرشا عن كل صــــندوق انخفضـــت حاليا الى ەە قرشا (۱) •

ويالنسبة للاساليب البديلة لمفض التكلفة فقد اتضح من نتائج الاستقصاء أن هناك ٦٠ ٪ من اجابات المسسستهلكين تغيد بأنه يمكن اتبساع

> (۱) تم تعديل سمع الييم للدور التجرزة للمهم الكبير بحيث يمبع ٢٢٥ قرشـــا للصندول بدلا بن ٢١٥ قرشــا مع بقاء سعر البيع للصندول بن المهم الصفي ٢١٥ قرشا

اعتيارا من أوائل ١٩٨٥ مع بقاء سمع البيع للمستهلك . ٢٩٠ قرفنا لكلا التوعين -

اسالیب اخری لخفض التكلفة وفیما یلی ملخص انتراحات المستهلکین ورد الشركة المنتجة علیها .

١ ... زيادة الكفاية الانتاجية عن طريق الحد من الفاقد • وقد رد مدير مبيعات الشمركة باته في حالة انتاج الحجم الكبير كان هناك التزام ينسبة الفاقد السيموح بها الا أنه في ظل انتاج الحجم الصغير تزايدت نسبة الغاقد بسبب زيادة سرعة ماكينة التعيثة من جهيسة ويسبب تخفيض حجم زجاجة سبورت كولا عن طريق انكماش قطرها مع بقاء طولها كما هي مما أدى الى عدم ثباتها على خط التعبثة بعكس الحال بالنسبة لزجاجة سفن اب التي تم تخفيض حجمها عن طريق تقصير طولها وبالتالي فهي اكثر ثباتا على خط التميئة وبالتالي نهي اكثر ثباتا على خط التميئة وبالتالي لا يمكن الاعتماد على هذا الانتراح حيث تحقق الشركة خسائر في حالة انتاج الحجم الكبير بالسعر الحالى ليس بسبه الفاقد ولكن بسبب ارتفاع التكاليف ،

٢ ـ زيادة الإنتاج وتحقيق العي استقادة من الإلات . وقد أقاد مدير البيعات بالشركة انها تمير البيعات بالشركة انها تميل وردية وامدة في الشناء وورديتين في السيف ومدة الوردية عشر سلاعات ولا يمكن زيادة الإنتاج بدرجة أكبر من احتياجات المسوق ويرى البلاحث أثه يمكن زيادة الإنتاج خلال أعمل اللشتاء وتوزيعه في الله القصيرة على اسساس المنتاء وتوزيعه في الله القصيرة على اسساس المنتاج الإ يورخ ولا تقاديا لمساكل عشر الميكانة الثانية للوحدة المنتهسة . ويمكن خاض عن طريقة الثانية للوحدة المنتهسة . ويمكن تحفض البيع عن طريق الاعلان وحوافز رجال البيع عن طريق الاعلان وحوافز رجال البيع عن طريق الاعلان وحوافز رجال البيع وزيادة منافذ الثوريع .

٢ _ تفعيض نسبية السكر ، وقد ذكر عدير مبيعات الشركة بأنه لا يمكن تفيير مكونات المنتج من الخامات باي حال من الاحوال حيث أنه ينتج بعراصفات عالمية من جهة وحش لا يتغير طمست وحذاته اللذان يعتبران من عناصر التفضيحيا الاساسية للمشروب عند المسسستهاك من جهة أذنه : .

٤ ـ خفض وترشيد المنفق على الاعسلان وقد نكر مدير مهيعات الشسركة بإنها أقل الفسركات أنسلتا على الاصلان وذلك بالقسارة بشركسة النصسر لتعينة الزجاجات المنتجعة الفسسوبة كوكاكرلا حيث ظلت القاملة فترة طويلة لهسداد

الشروب لظروف مسياسية الى أن انتهت حاليا وتربيد الشركة المالية تعريض بعدما عن السوق مثلال الفترة الماسية ويالتالي فهي تعمل علي تكثيف مسالتها الاعلائية ويتناسم معها ف ذلك الشركة العالية المنتلجة الشروب/بيسي كولا ·

• _ انتاج انواح اخرى ملونات ، فقد ذكــر مديد النبيعات بالشركة بأن اللونات تمقساج الى كديات أكبر من السكر حيث ننتج الاســـتهاك المساد راساسا وبالتالى لن يساهم هذا الانتواح المسئور أساسا وبالتالى لن يساهم هذا الانتواح مسئورة أيضا ، ويســـــقوال مدير الميلات عن المكانية التوسيح في انتاج مشروب تونيك ورقر ومو مياه غازية خالية من السكر · • أقاد مدير بالمشهراك المفور وأقاد أيضا ياته كان مضططا للبيعات عن مضرين منقل بلم تتكن الا من يسبورت كولا التاح خمسة أصناك ( سفن اب - سبورت كولا السيدا عديد المديا ويشور _ مايي ) فقط بسبب حكاد احراك حديدا ويشور _ مايي ) فقط بسبب

آ _ استخدام الواح الخرى من الذوجاج اقل جودة ، وقد رد مدير الميصات باله بالرغم من وجود بخش كميات من رجاج التعبية بالنسسية الشروب كذا دراى الل جودة أي ذات لون اخفض ماتح الا أن المسئولة لا يقطل المات الما لا يعتبد تطبيق مذا الاقتراح بالتسسية لشروب سفن أب حيث أن هناك مواصسسفات عالية للعبوة يتم الانتزام بها .

٧ _ خفض وترتسبيد النفق على المسروفات الادارية والمعرصية وقد تكر مسير ميينات الشركة أن هذا الانتراح من أفضل الانتراحات حيث تمثل المسروفات الأدارية والمعرصية ١٠٠ ٪ من التكلفة الكلية ويمكن خفضها إلى ٥٠٪ بالاستشاداء من بعض بنود التكلفة على يدلات الانتشال الداخلي الرئيمة وتكاليف شراء الاثاث الفاضر .

ويتضيح مما تقدم أن أهم الوسائل الهديلة التي يمكن اتباعها لخفض التكلفة هي زيادة الانتاج وتحقيق أقصى استفادة من الآلات بالأشحافة الي خفض وترشيد المنفق على المصروفات الادارية ·

ثالثا ... ملمُص راي الباحث في العوامل التي الحد من تمم قات الستملكين:

ثبين من التحليل السابق أن هناك اصرارا من جانب بعش المستهلكين في العينة على التصول الى انواع اخرى غير سان أب وسعورت كولا بسبب رفع المعر بطريقة غير مباشرة كما انهم يرون أن مبيعات الشركة سوف تنفقض نتيجة

وبالرجوع الى مبيعات شـــركة القاهرة للمرطبات للتحقق من ذلك فقد اتضم أن البيمات انفقضت قعلا الى ٧٥٠ الف صندوق في نوفمبر ١٩٨٤ مقابل ٨٠٣ الف مندوق في توقمبر ١٩٨٣ بانخفاض نسبته ٦ ٪ كما أن مسمات سسمس ١٩٨٤ انخفضت الى ٦٠٠ الف مستبوق مقابل ٦١٢ الف صــــنبوق ف نفس الفترة من المام السابق بانخلاص نسببته ٢٪ كيب ان مبيعات الربع الأول لعام ١٩٨٥ بلغت ١٤٩٤ اللفّ مبندوق بانخفاض نسبته ٥٠ ٪ فقط ٠

ويلاحظ ان ميهات الشميركة انخفضمت انفقاشا بسيطا تلاشي بالتدريج الى أن وصل الى ٥ر... ٪ على عكس الباحث يتوقع في ضوء اجابات الستهلكين التي تبين منها ان هناك نسسية تزيد على النصف بقليل تصر على التحول الى انواح لغرى يسبب رقم السعر بطريقة غير مباشرة ٠ ويرى الباحث أنّ السبب الذي منع المستهلكين من الشمول الى انواع اخرى هو بالدرجة الاولى حجم المعروض من المياه الغازية في السميسوق المسرية من جهة والطلب عليها من جهة أخرى •

ولذلك قام الباحث بتقدير الطلب المتوقم على المياه الفازية بطريقتين الاولى وهي متوسط استهلاك الفرد والثانية هي طريقة المريعات الصدفرى •

وقد اخذ الباحث بالطريقة الثانية على اساس ان مناك علاقة بين استهلاك المياه الغازية وعسدد السبكان كمتغير مستقل وبافتراض ان الملاقة تأخذ شكلا خطيسيسا أمكن التوصل الى المعادلة التالية:

من = - ۱۷۱ر ۲۵۸ + ۷۷۹ر ۹ س ميث ترمن من ألى الرام القياسي لاستهلاك المياء

 ٢ ــ انخفاض مبيمات شركة القاهرة للمرطبات من سيورت كولا اذا تحققت زيادة في العسرش

الغازية وترمز س للرقم القياسي لعدد السكان وقد انتضح أن العلاقة معنوبة عند مستوى ثقبة ٩٩٪ وفقاً لما انتضح من الحتيار ف • ووفقا لتلك للمادلة أمكن وضع تقديرات الطلب للسفسوات ۵۸ ، ۸۵ ، ۲۸۹۱ وهي ار ۱۱۸ ، غر۱۲۸ ،۱۲۸ مليون صندوق في تلك السنوات على التولى •

وقد تبين أنا أن العرض المتاح في عام ١٩٨٤ هو كار١١٧ مليون صندوق وبمقارنة الطلبيب مالمرض المتاح يتضم أن العرض المالي اقلمن الطلب في عام ١٩٨٤ عيث بواجه الر١٩٪ سن الطلب وهذا هو السبب الرئيسي في عدم تعكسن الستهلكين من التجول الى انواع اخرى غسير سفن آپ وسيورت كولا بسبب رقع سمر كلمتهما بطريقة غير مباشرة ٠ وسوف يستس وجــــود الغجوة التسويقية بين العرض والطلب وستتزايد تلك الفجوة بالرغم من زيادة انتاج القطاع العام مستقبلا بحوالي ٤ ــ ٦ مليون صندوق وبالتالي ان يستطع السنهلكون إن يمولوا اسرارهم الى تصرف فعلى بالتحول الى انواح أخرى ويؤخد ناله ما ذكره بعض الستهلكين من أنهم أن يتمولوا الى اتراح اخرى بسبب تغليض المجم لمسدم وجود استاف اغرى متوافرة في السوق هــــذا بجانب عنصر التفضيل والجودة كما ان انخفاض مبيعات الشركة انخفاضا بسيطا وعودتها الى ما كانت عليه يؤكد ذلك أيضا ٠ وقد يتغير الرؤسح بالنسبة لبيمات الشركة المنتجة حيث قد تقجيبه للانتفاش مرة أخرى بمبيب رفع السمر بطريقة غير مباشرة اذا ما حدثت زيادة ملموظة فيانتاج الشـــركات الاخرى • ويفرق الباحث بين ثلاث سالات:

 ١ المقاض مبيعات شركة القاهرة للمرطبات من سفن أب في حالة زيادة العرض السيكلي وخصوصا من انتاج شويبس بافسيستراض ان شوييس هو المنافس الذي يحتل التفضيل الاول بالنسبة للملونات •

الكلى وخصوصا انتاج الشركة الممرية لتعبئسة

الزجاجات وشركة النصر لتعينة الزجاجيسات ،
عيث تنتج الشركة الاولى ييسى كرلا مصدفية
المحم والتي تعتبر منافسا لشروب سيورت كرلا
يسبب جورتها التي ارتفعت لخيرا ويسبب مصوها
المنافس وهم ١٢ قرشا للزجاجة حيث تمتسل
التفعيل الثاني بعد سبورت بكلا أما شركة النصر
لتمينة الزجاجات فانها تنتج كركاكرلا وتمتسل
التفعيل الراج بالنسبة للاصناف التي بها كرلا*

T - بالرغم من وجود زيادة في المرض صن الطلب فان تفضيل بحض الستهاكين لكل من سفن آب وسيورت كرلا رتموديم عليه ورغبتهم في عدم التغيير وزيادة صمالت الاعلان والتربيع ورئيادة منافذ التوزيع والاهتمام بها من خاتم الخركة المنتجة تعتبر من البواطن التي سنساعد الشركة على الاحتفاد ميشتري مين عن البيات دونان تدفقص الفقائها عادا

وفى ضوء التحليل السابق غانه لا هكن السول صحة المارض الاخير للبحث والقائل بأن تفضيل المستهلكين لكل من سفن أب وسبورت كولا يصد من تحولهم الى انواح لخرى بسبب رفع السحر بطريقة غير مباشرة

## توصيات اليمث

لقد قامت الشركة المنتجة لكل من نوعى المياه الفازية السابق الاشارة اليها برقع السعر بطريقة غير عباشرة عن طريق تخفيض حجم المسسبوة ( الزماجة ) مع استبرار سعر البيع على ما هو عليه بدون تغيير بواقع٥١ قرشا للعبوة للمستهلك لمولمهة الزيادة في التكاليف ممققة بذلك وفسرا في التكاليف قدره ١٧ر٣ قريدا عن كل عبوة يتم سمهـــا ٠ ويتكون الوار الذي تحقق من جزءين الاول وهو الوفر الناتج عن خفض التكلفة للمياه الغازية العباة بمقدار الخمس وقدره ١٧ر اقرشاء والثاني عبارة عن الوفر الناتج عن خفض رسم الاستهلاك الذي يرفع لخزينة السلة بمقسدار الرشان عن كل عبوة · ويمثل اجمالي الخسفة نسبة ٥ر٢٤٪ من سعر البيع للمستهملك وكان الشركة قد رفعت سعر البيع بهذأ القدر • ويقضل معض الستهلكين في المينة السجم الكبير للمبوة،

لا بمارضوا تلك البيناسة • وبالأمظ أن أتجأه بعض الستبلكين البرمعارضة رقع السعر يطريقة غير مباشرة هو النجاه موجب ولن يتغير تماه اي شركة أخرى تتبعنفس الطرطة والد أتشم أنه اذا ما قامت شركة مصروب متعفيض حجم رُجاجة بيسي كولا كبيرة المخبــنم، ( ٢٥٠ سم ٣) بتخفيش حجم العبوة بعقدار الخمس عم كبيرة من الستهلكين في الميشة بلغت ٦٩٪ تصر. على التمول الن انواع اخرى مقابسك ٢١٪ لا يصروا على ذلك • ومادام هذاك اسرار من جانب نسبة ليست قليلة من الستهلكين على التحول الي اتواع اخراى يمبيب رقع السعر بطريقة خمصير مباشرة فأن الباحث كأن يتوقع أن تنفقض مبيعات الشركة انخفاضا كبيرا الا أن ذلك لم يحدث حيث بلغ اقصى انخفاض للمبيعات في شهر توقعـــبر ١٩٨٤ عيث انخفضت البيعات بنسبة ٦٪ عــن مبيمات نفس الشهر من العام السابق ، ثم تضاءل الانخفاش الى ٢ ي في ديسمبر ١٩٨٤ بالقارنة بالعام السابق ثم الى  $^{\circ}_{C-\chi}$  فى الربع الأول من  $^{\circ}_{C-\chi}$  19.6 ماء 19.6  $^{\circ}_{C-\chi}$ ولا يرجم عدم انخفاش البيعات من سينقن اب وسيورث كولأ انخفاشا ملموظا الى تفضييل الستهلكين لكل من التوعين بألدرجة الاولى ولكن يرجع الى انخفاض المرض الكلى عن الطلب في 0

O

سرق المياه المائزية حيث تشعيط لنا من الدراسة أن العرض الصادي في عام 1845 بليغ 2016 بليغ 2016 بليغ عرب مندوق وهو يطل مر184 بليغ مستدوق ، ويمثل غراء المين مستدوق ، ويمثل غراء أي من الطلب المتوة على عام 1840 والذي والذي يقدر بحوالي أي 1841 ملين مستدوق ، كما يطل م780 ملين مستدوق ، كما يطل م780 ملين مستدوق ، على يطل م780 والذي يبنغ 780 ملين مستروق رياة على نلك فاننا بينغ 780 ملين مستروق رياة على نلك فاننا من بنا يليغ بالنسبة الشركات المياد الفارية أن شركات المياد الفارية أن شركات المياد الفارية أن شركات المياد الفارية أن مناطق الزيادة في المتكانف ، الموجسم الموجسم الموجسم الموجسم الموجسم الموجسم الموارية المناطقة المناطق

١ - غي مالة زيادة الطلب على العرض فاشه يمكن أتباع مدياسة رقع المسمر بدارية فــــير مباشرة بدون أن تحدث ربود فعل أن تصرفاتسان جانب الستهلكين ينتج عنها تحولهم الى انواع أخرى بسبب عدم توافرها أسامنا ويمكن أن يزداد الناج ومبهمات تلك الشركات من المحمم الصفير وتجد سوقا له مادام الطلب يفون العرض .

رجود كل أنواع المائدة الطلب على المرض مسح
وجود كل أنواع المائدية أو الانواع الاخرى
من الملتج في السوق من مجم واحد وهو العجم
الاصفر فان رفع السعر بطريقة غير مباشرة أن
ينتج عنه أي ربوي فعل أو تصرفات من جسائب
المستهلكين أو يعضهم وأن تثاثر ميبعات الشركات
التي تنتج أثواءا يعطيها للمستهلكين الوليدة أولى
في التلفنيان مثل مغن أب ومبورت كولا ولي هذه
المائة يمكن أن تنصق الشركات المنتجة فيما بينها
تتميم سياسة انتاج الشجعة الواحد

⁷ سأمي مالة زيادة الموض عن الطلب وانتتاج أسراح منتلغة بالحجام منتلغة تجييرة مصد غيرة وينفس السعير فأن ليام أي شركة بتغفيض المجم مع استمرار نفس سعد البيع كما هو سوف ينتج عنه تحول المستحية كيان الدواع غيرة ويتثاثر ميهمات الشركة نتيجة لللك الا أن نسبة الانتخاص في ف المبيعات يحكمها عدد ونسبة من يصدورا على التحول وياتدائي بيهب على المتركاضي تفادالحالة أن تلجه الي وسائل بيلة غير تخفيض المجم

وبالاشاقة اللى ما تقدم قائدة قبل التفكير فيرقح السعد بطريقة غير مباشرة قانه يجب التحقق من استفاذ كل الطرق الاخرى البديلة حيث مناساء نسبة غير بسيطة من الستهلكين تعارض رفـــع السعد بطريقة غير مباشرة • الا اثنه اذا استفذت الطرق البديلة كلما ولم ييق سرى اما رائع السعد بطريقة غير مباشرة الروم والسعد مباشرة فانه يجب اعطاء أولوية للطريقة الإراض وهذه مسالة طبيعية ميث اذا ما خير المستهلكين في يرامع معد التخيص الصحاء أن نظم من يقلس تنقل بعد السحم ، وقد انشح من نتائج الاستقصاء أن ٠٨٪ السحيم ، وقد انشح من نتائج الاستقصاء أن ٠٨٪

وبالاضافة ألى ما تقدم فانه في حالة اقـــرار سياسة رقم السعد بطرقة غير مباشرة فاننجيب تهيئة السنهلكين لتقبل السجم الجديد المسلمــــ سواه كان هناك زيادة في المرض عن الطلب ال المكنى حتى لا بقاجة المستهلكين بذلك وتقــديز لاهميتهم وضمانا لولاتهم -

## ملموظة :

(١) يرجى الرجوع الى الناشر أو الى البحث فى
 مالة طلب أي معلومات لضافية توضيعية
 (١) يلع أحسل البحث في ١١٥ صفحة وهي

عبارة عن النص الكامل للبحث وبيلغ عدد صفحاته ١٧ صفحة ، وجداول البحث وتقع في ٣٠ صفحة والرقفات وتقع في ١٨ صفحة ٠



# بحوث محكمة

# دور التنظيم النقابا في حماية المستحلاك

## وقسدوة

يتعرض المستهلك المصرى لضغوط يومية في هياته ومعاشه ، هيث يواهسه مطسالك الحياة ، ويتمسرض النقص المسروض من السلع وارتفاع الاسعار ،

ولذلك بيعث عن العيابة ، واذا لم تستطع التشريعات والانظية الإدارية والاجهسزة الحكومية أن توفر هذه الحيساية بالذريسة الملاوية ، فالبد أن تنبع المعياية من ذأته ، أى أن يستجمع قوته وينظم حركته لتضبع عليته مسئوليته هو اولا واخراً .

ويعتاج الممال الى المساية - بل هـم اكثر النئات حاجة الى حركة الحماية لانهم يعتاجونها مرتين ١٠٠ يعتاجونها كمنتجين ١٠٠ ويعتاجونها

ولحديقة العالمل المستهلك حسابة ذاتية ، بيشغي ويتحرك طواعية واغتيارا خلال تجمعته وتقاباته الدائية غملا اليسارك بناعلية ومسدق في حسركة يرشية عن إعلى هذه العبلية ، وإذا كلات لا توجد يماهيم وأصنحة الدى التجمعات المختلفة من الاتواد من ماهية حركة العبلية ، وإهدائها ووسئالها تقير لا توجد ليضاً بثل هذه المناهيم الواضحة لسدى التنظيم التعليم .

كذلك أذا كان للتنظيم النشابي دور في حبساية المضائه كسنولكين ، فقد يستطيع أن يساهم في حركة حياية الستهاك كتجيع لكلسير من المنتجين الذين يميلون في كتي من الحرف والمهن ويقدمون المديد من الذيبات التي يحتلجها المواطنون .

## اهـــداف البحث :

يهدف هذا البحث ألى التراح دور التنظيم الثقابي ف حركة حياية المستهلك في أهار دوره الاساسي والعام في المجتمع .

اعداد التعتور: صببى متوفحيق مدرس ادارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الزقازيعيه مزع بنها

## ونتحدد أهدامُه الفرعية في الآتي :

١ — تحديد منهوم وأهبية حركة حماية المستهلك
 لدى التنظيمات النتابية .

لدى التنظيمات النقابية . ٢ - تحديد مسئولية التنظيمات النقابية في حركة ·

## اسباب البحث :

 ١ - اثبتت تجارب بعض الدول أن هيئات المستهلكين لها دور أيجابى فعال في مجال حمساية المستهلك .

٣. _ اثبتت الابحاث التي تناولت موضوع حماية المستهلك أن الهيئات الشعبية بجب أن تساهم في جهود حماية المستهلك وأن هناك أقتناع عام بفائدة تكوين جمعيات شعبية لحماية المستهلك .

 ٣ __ أن التنظيمات النقابية هيئات شعبية قائمة بالفعل .

٤ - أن التنظيمات النقابية تضم أمدادا هائلة من العاملين الذين يمثلون أغلب مصادر تقديم الخدمات الحرفية والمهنية للمستهلك بمسا بمسود بالفائدة على المستهلكين أذا تم تسدعيم دورها في





الرقابة على الافراد الذين يقسدمون هسده المهن

"ه ____ ان التنظيبات النقابية ذاتها تضم اصدادا هلالله من الاصفاء كيميتهالكن ويبكن أن تكون ذات تاثير عمال في اع حركة بنظية لحيابة المستهلك ، ٣ __ بدأت التنظيبات النقابية تبارس بالفصال التنطقة جديدة أخرى بالأحمامة الله الشامطتها التنظيفة إلم وية قائر من حت على مجارستها ،

## فروض البحث :

 ٢ ــ لا يوجد ادراك سليم لاهبية حركة حباية المستهلك لدى أعضاء التنظيمات النقابية .

 ٧ ــ لا يوجد أى نشاط نقابى فى مجال حمساية المستملك ،
 ٣ ــ تركز الننظيمات النقابة على مجال بحية

٢ - دردر المعنيات المعايه على مهارسه الوظائف التقليدية للتقابة .
 ١ - لا تقوم التنظيمات المقابية بالرقابة عملي.

## ومستهلكين . أسلوب العدث :

١ - مكاني : النصريف بمغهرم حياية المنتباك ، واسمن الدعوة المساركة التنظيمات ، وحيات التنظيمات ، حسلي التنظيمات ، معلى الساب من مغيوم دورها في المجتبع . الساب من مغيوم دورها في المجتبع . ٢ - ميدائي : داستهما ، ١٨ ميدرة تم اختيارها التنظيمات التنابية عددها ، ١٨ ميدرة تم اختيارها طريقة الصمة بعيث تبعل مستويات التقابات . المتابية المدان التنظيمات كه دخة ميانيات التقابات ، كوبيات . كوبيات

## اختيار التنظيمات النقابية التي يقطيها الاستقصاء:

استخدبت المتابلة الشخصية كوسيلة لجهم

البيانات من جميع مفردات الدر اسة.

ثم اختيار النتابات العمالية التي يغطيها

الاستنصاء في مدود الاطار الجفسرافي البحث مجافظة القاهرة وهي نتابة السنامات الهندسية / نتابة البناء والاخشاب ، نتابة المسامات المغذالية نتابة العمليان في البنوات والتابينات ، نتابة النقل البرى ، المرافق العالمة ، الخديات المسحية ، للمسافة والطباعة والاعلام بمحل ، ) مفردة لكل للمسافة والطباعة والاعلام بمحل ، ) مفردة لكل مستوى ،

## وسيلة تجبيع البياتات :

تم تصديم استبارة استقصاء نضبت مجدوعة "من الاستأة لاغتبار فروش البحث للعرف عسلى "من الاستأة لاغتبار فرومالية ومجالاتووسائل بشباركة التنظيمات مركة حملية المستباك في اطار دورها كينك شعيبة تضم اعضساها كاوراد بنجيس ومستهاكن أو ذلك بن خسلال تحايسل التجساهات عرفات وذلك بن خسلال تحايسل التجاهات و التجاهات عرفات هو كلاء الاقيسراد نحو هركة هيساية المسابكات و

## درجة الاستجابة :

تم استيفاء الاستيارات عن طسريق المتسابلة الشخصية واستيمدت بعض الاستيارات الذي لتت بعد دراجتها أنا عليها غير مسابقاً بالكابل أو يذلك بلغت نسبة الاستجابة الفهائية ٢٦(٨٥/١٠ عيث بلغت عدد الاستيارات المستبعدة ١٠ استيارات،

## وعي الحركة التقابية بدورها في حركة هماية المستهلك

## أولا ... مفهوم التنظيم النقابي :

النتابة تنظيم ، ولا نتوم الننظيمات الا بدوانع من اجل نحقق اهداف وتجب التنظيمات انرادا تتباتل التجاهاتيم وظروفيم ، ولا ننقد الثقابة هذه السجة كتنظيم(١) مها كانت مرحلة التكوين الذي تبدو بها بسيطة كانت او ناضجة ، وعنديا تحولت للصاعة من التنظيم السائلي الى ننظيم المستم ثم الى المضع الكبير الذي يميل نيه الإن المبائر الذي لا ترطيم الروابط السائليسة بل في الأغلب الذي لا ترطيم الروابط السائليسة بل في الأغلب

١ - د * صبرى توفيق ، وعى المسمركة التقابية المصرية باهدافها ، مجلة للعمال ، العدد ٢٢٥ فبراير سنة ١٩٨٢ م -

لا تربطهم الروابط المطية أو الاتليبية ، أقلم العمال المتقابات لتحقيق أهداف معينة بلورتها الاحوال الميشية العامة التي كانت تحياها الطبقة للعاملة والظروف الصفاعية التي كانت تعمل في ظلها ،

وشروط المبل التن كانت تنرض علها ،

كان أمسحاب الامسال ورأس الملل أتوى من كان مسحاب المبل الم أتوى من المكوية تكسلطة ،

للمايل كورد ، واتوى من المكوية تكسلطة ،

علا استطاع الاول أو يولجه تحكي رامس المسال في مستقبله مقدمة بمنولا ، ولا يمكنت المسال المطروف الاستسلتية المشريطة المناسكية بمنولا إلى المسال المطروف الاستسلتية للدياة والمروط المسالية المسال المطروف الاستسلتية وسيلة يستطيعون بها حشد قوة تولجه رأس المل الإبتيام مكل من السكل المنظية التفايل الذي يعمل على تكافيه من المساكل ومسالة المتقابل المنازعة المتفايل المنازعة المتحالكية ومجمع المسائل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايلة المتفايل المنازعة المتفايلة المتفاي

ورن النّطتي خَضُوما لهذه الغَلْوقِ أَنْ يُكون. (الاسلس بن تيام النقليم النقابي منظلة بحسّالولة الفتطب على الغلزوم الله كان يجيئة بعياله الحال وتحسين شروط المبل التي كانوا يخشعون لها ؟ وتركزت أحداث التنظيم النتائي المناسلة في تخفيض ساعات العبل ؟ وإنواذ (الجور ؟ وحباية المجالة

من الفصل والتشريد ،

ولكن ادي التطور الفكري والاجتماعي وتطسور نظريات الحكم الى تيلم الحكومات في ظل مناهيم جديدة للادارة والادارة العامة بمسئوليات أكبر من مجرد للحفاظ عملي الامن والعفاع والقضاء بين الناس بالمدل ، نتدخلت في مجالات الملاتات بين العمال وأصحاب الاعمال بقرض تشريعسات السبل التي كفلت الحدود الدنيا لظروف العبسل وشروطه مم ضمان تننيذ اطار عام لحتوق العمال وواحباتهم والتزامات أصحاب الاعمال وحقوقهم و مهمرغة بهذه النشأة للتنظيم النقابي ودوامسم وجوده يثور التساؤل عبا اذأ كأن الهدمه من وحود النتابة هو ايجاد توة نتف في مواجهة رأس الحال؛ غهل تزول الحلجة الى التنظيم النقابي اذا تدخلت الدولة بتشريماتها لضبان ظروف الصل الاستانية وشروطه المتبولة المناسبة . ، أي يتوم الانتراض على أنه اذا استطاع مجتم أن يحقق المسستوى المتبيه ل من مطب أب العبال وأن يوفر لهم كل الضبائلت التي كانت تشسكل سراعا بيتهم وبين امتحاب راس الحال فاته قد لا تصبح التحلجة عاسمة الى وجود النتابة كتنظيم اساسي وقعال عوبالتالي لا يتصور تبام النتابة بسدور ما والا قان التنظيم النتابي يضع في هذه الحالة هدمًا رئيسيا له هو أن يتف في وجه نفسه خصوصا اذا ما لصبح مالكا لوسائل الانتاج او شريكا في الادارة !!

والرد على ذلك الانتر اش بسيط ومنطقى ٠٠ ففى ظل مجتمع طبقى تتعدد فيه الطبقات وتتضارب

مسلحها تصبح الطبقة العالمة بلا شك أحدى هذه الطبيقات وحيث تداول كل طبقة أن تجمع الرادها الذين يجتاسون في الطرافسون في اللواضح وفي الدواضح وفي الاحداث ، وأن تختار الفسها وحسيلة الطباغ عن المسلحها والابتاء على وجدودها ، غان الطبقسة الطباقسة اللياسلة إلى المستحدا والابتاء عن المسلحها التي مسالحها وتحقيق المسلمة عن المسلمة التي مسالحها وتحقيق المدانية .

و في ظل مجتمع تذوب نيه الطبقات أو تتقارب ؟ وتضمن فيه الحكومات حدودا دنيا لظروف العمل وشروطه ، وتضع اطارا للحقوق والواجبات مان التنظيم النقابي يصبح وسيلة لتطوير المجتمع ولتطوير الانتاج الى المستوى الذي يحتق أهدانه في تحسين مستوى المعيشة ونوغير حياة المضسل وادًا لم يعد الهدف من التنظيم النقابي ايجاد طبقة تصارع طبقة أخرى من أجل معسالهما 6 فالسا تصبح النثابة توة اساسية في المجتمع تعتبد على تيار ألفهم المتبادل والتجانس المستمر من وحسدة الظروف والاهداف وتصبح وظيفة هذه القوة تنظيم جهود العمال داخل المجتبع من أجل تطوير الحياة في جميع ميادينها بل وبها ذآبت الطبقات أو تقاربت ومهما ضَمنت الحكومات من حدود دنيا لطسروف الممل وشروطه ٤ قان الحاجة الى تنظيم اختياري وشمبي بعبر عن وهِهة نظر المجموعة التي يمثلها — مجموعة العاملين — ولا أتول طبقة العمال — وتعود بمستويات القيادة المختلفة جهسود هسذه المجبوعة نحو تحتيق الاهداف العليا لهذا المجتبع والاهداف المنبئتة منها لهـــذه المجبـــوعة ، تلكُّ الاهداف التي لا تتمارض ولا تتصييارع معهيا بل تؤكدها وتؤصل أهبيتها .

وليس هناك من شك ق أن التداية تعقير صورة بمعترة أجلس مبثلي الشحب آيا كانت الصورة التي يكون عليها هذا الجلس ، وبحسكم هربيسة التنظيم التنظيم أو المناهلة الى مستوى المستوى المستوى الحوا الم كله المله يصبح المبه ببرالمات صغيرة تبددا من لكله المله يصبح المبه ببرالمات صغيرة تبددا من الساحة وتنتهي الى القبسة يمكن للجنبيس الى بستليد من وجود ملى القديم عن وجهة نظير المبدية المبال ومن مطالبهم وعن احتياجاتهم تعبيرا المبالية يتمس حياة المعالى أي وتجهد المبال ق جميع المستويات الوجهة التي ترسمها قياداتهم ق تجميع المستويات الوجهة التي ترسمها قياداتهم الحياة أو مستوى المهاشة .

ومن هنا تنبع الحاجة الى التنظيم النسابي في

0

Q

مجيمنا وتنبعث الشرورة من حبية وجود تنظيم سمين عبد من وجود تنظيم سمين عبد من ويقومة التي ينظيما ويتود ما الجبوعة التي ينظيما المجبوعة نحو تحتيق الاهداف الطيا لهذا المجتبع وأذ يخم التنظيم النظيم النظيم النظيم المبية التي حد كبر في الظروف وفي الاهداف عامل المبيعة التي الراد هذا التنظيم التي تياداته استجابة طبيعته الراد هذا التنظيم التي تياداته استجابة طبيعته طبيعة طل اي تنظيم تض تنظيم المن تنظيم تضر تنظيم تنظ

## ·ثانيا ــ آهداف ألننظيم النقابي :

ويستهدف التنظيم النتابى في مصر حماية الحقوق المشروعة لاعضائه والدماع عن مصالحهم وتحصين ظروف وشروط الممل كبا يمهل عسلى وجسه المحصوص على تحقيق اهداف اساسية:

 أس نشر ألوعي النتابي نيها يكفل تسدعيم التنظيم النتابي وتحقيق اهدانه .

المعلم المعلى وتحقيق المدامة . ٢ - رامع المستوى الثقافي للممال عن طريق

الدورات التنتيفية والنشر والاعلام . ٣ - رفع الكفاية الفنية للمبال والارتشاء بمستواهم المهنى والفني وتشاجيع الكساءات وصيانة ودهم المال العام وجماية وسائل الانتاج .

المستوى المستوى والاقتصادى والاقتصادى والاجتماعي للاعضاء وعائلاتهم .

 المساركة في مناتشة بشروعات خطة التنبية الإنتسانية والإجتباعية وحشد طلقات الممال من أجل تحقيق أهداف هسذه الخطط والاسسهام في تنفيذها ،

٦ المشاركة في المجالات الممالية المربية والدولية وتأكيد دور الحركة النتابية الممالية الممالية في هذه المجالات .

واذ يقوم البنيان النقلي في مصر على شكل هرمي على استكل هرمي على استكل هرمي معلى المثل هرمي معلى المثل هو المناسبة والامناسبة والامناسبة المناسبة المناسبة والامناسبة والإمناسبة المناسبة المناسبة مناسبة المناسبة مناسبة المناسبة مناسبة المناسبة مناسبة المناسبة مناسبة المناسبة المناسبة المناسبة مناسبة المناسبة المناسبة مناسبة المناسبة ال

يستوى المهن أو الصناعات مُنكَانِب النشكِط المعادى في الدفاع عن حقسوق الممسال ورعاية بصالحهم والعبسل على تحسين شروط وظسروف المبل ، وأبرام العتود الشعركة واقامة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية والانتاجيسة والاسكانية والنوادي الرياضية والمسايف ، تقوم ايضا بابداء الراي في التشريعات التي تمس المنة أو الصناعة والشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب ألمنى ، وكذلك يتود الاتحاد العام لنتابآت العمال الحركة النتابية المرية ويرسم سياستها العامة الحققة لاهدائها في الدناع عن حقسوق العبسال ورعاية مصالحهم الشتركة والممل مللي رنسم مستواهم الاقتصادي والاجتباعي والثقاني الااثنة في نفس الوقت يعمل على وضع ميثاق للشرف الاخلاقي للعمل النقابي ، والمُساركة في مناتشـــة مشروعات خطط التنبية الانتمسادية والاهتماعية العامة ، وأبداء الرأى في مشرو مسات القسوانين واللوائح والترارات المتطقة بتنظيم شئون الممل والمبال ؛ وانشاء وإدارة الراكز الثقائية والمليبة والاجتماعية والتعاونية والصحية والائتماتيسة والترفيهية الممالية .

واذا كانت هذه هي الاهداف المريضة للتنظيم النقابى بمستوياته كما وردت بقسانون النقسابات الممالية رتم ٣٥ لسنة ١٩٧٦ المعدل بالقانون رتم ا لسنة ١٩٨١ مُامَّمًا كان ذلك تتنيئها لظهوا هر سأدت بالفعل واصبحت حقيقسة حيث اعسبج العمال معتلين في كالسير من اللجسان والمجسالس والهيئات وبحكم طبيمة هذه المجالس نقسد القيت ملى عاتق التنظيمات النقابية مسئوليات في دراسة وأبداء الرأى في تشريعات الممل والقضايا العمالية الهامة التي تمس حياتهم ، ولكن مسئولية الاتتاج لم تلخذ وزنا حتيتيا عمالاً حتى بعد صدور القرارات الاشستراكية في يوليسو ١٩٦١ لتسد امطيت كل المتوق والفرص وكل الامكانيسات ولكن مازالت السئولية قائمة نحو الشاركة في دعيم الانتهاج والنبو ــ وبما أن التنظيم النقابي هو الذي يحدد مسار العمال عان هددا يشسير الى دور التنظيم النقابي الكبير الذي ينبغي أن يبدأ بدآية جديدة . ويمكن أن نتصور أبعساد مسئوليات التنظيم النقابي على ضوء ما أحرزته القسوى العاملة من تقدم وما أعطى لها من صالحيات وما أتيط بها من

ستفراية الحقى به بن مستحيت ويه البيد به بن ستم ويه البيد به بن المستحيث ويه الانتساح السمادية المستحيد الانتساح مستوى المكاية بالاضافة الله تقرير حقوم في عدالة التوزيع واستفادتهم المادية من حصد المتعدم المادية من حصد المتعدم المادية من حصد المتعدم المادية من المتعدم المتعدم المتعدم المتعدد ال

وتطويره التي مستوى للكناية بالإضافة التي تقرير حقهم في عدالة التوزيع واسستفائتهم اللاقية من جهود التطوير ونتاتيته في صورة مشاركتهم اولا في الارتاح واستفادتهم ثاقيا من مجموع الضدماء الابتباعية التي تشكل الرخاء الناتج عن التطور .

٣ - بسئولية المساركة في توجيه التشريعات التي تبس حياة العبال باعتبارهم مواطنين في مجتمع من تلحية وباعتبارهم عبسالا يخصمعون المروط ميل وظروف خاصة بن ناصة أخرى.

٣ - مسئولية الشاركة في التطور الاجتهاعي من طريق مسئويات التنظيم وما يقدمه لاعضائه وبتعاونه مع الوزارات والميئات والمؤسسات المتي تقدم مثل هذه الخدمات الاجتماعية .

\$ مسمئولية المُساركة في الرقابة والتعبير عن الاتحاد أو وجهات النظر العمالية وتقديم الدراسات والانتراحات في هذا المحال للاسسستمنة بها في مجالات التشريع والشروعات والخديات .

## ثالثا : ادراك التنظيم التقسسابي

## لحركة حباية المستهلك

وق اطار هذه الإبعاد حاول البلحث الدراسة لبدائية أن _ يظهى وهي الحركة التنسلية ولدراكها المؤيلةيا ومدى وضموح الرؤية نص أهدائها وادراكها لدورها في حيلة المستهلك فركز على مطالة التعرف على اتجاهات الراى في التنظيم التعلي نحو الاحداث التي ينبغى أن يعلى من لجلها أعضاؤة في الضح المهم يؤيدون بحياس شديد تحديد أهداف النظيم التعلي التالية برتية حسب أهديتها من وجهة نظرهم بمستوى التنظيم التنارية برتية التناري كله .

ا ــ الارتفاع بالمست بمالفتي والمهنى للاعضاء . ٢ ــ صيانة المال المسلم ،

٢ ــ مىياتە المال ،نسام ،
 ٣ ــ الدغاع عن مصالح أعضاء النقابة ،

هذا وقد نالت هذه الأهداف الثلاثة نفس درجة الحماس من اعضـــاء التنظيمات النقــابية في

 إ... المشسساركة في حماية الحقوق المشروعة الستهلى السلع التي ينتجها أعضاء التنظيم التتابي
 أو الخدمات التي يتدمونها

هـ. تدعيم التنظيم النقابي ذاته .

٢ _ رفع المستوى الثقافي لاعضاء التنظيم .
 ٧ _ حماية وسائل الانتاج .

٨ ــ الاسهآم في مناتشة مشرومات الثوانين والقرارات واللوائح المنطقة بتنظيم انتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يعمل في تشميلها الاعضاء .

هذا وقد نال الهدغان الاخيران ( ٧ ٪ ٨ ) نفس درجة الحباس من اعضاء التنظيمات النقابية في مجموعها .

٩ ــ حشد طاقات العبال لتحقيق اهداف الخطة .

السهام في مناقشة مشروعات القوانين والقرارات واللوائح المطقة بتنظيم شئون المهنـــة

وأعطائها وابداء الراى نيها . 11 ـــ الدياركة في مناتشة خطط التنهية على

المستوى القوسى . ١٢ _ الشاركة في مناقشة خطط الانتاج على

بستوى المنشأة . ۱۳ - الطالبة بمزايا جديدة لاعضاء النتابة . ۱۶ - انشاء جمعيات الاسكان التصاوني

للممال . ١٥ ــ المطالبة بزيادة أجور ومرتبات أعضمماء

النتابة . 17 — انشاء الجمعيات الاستهلاكية الفذائية . 17 — التيام بمشروعات استثمارية لمسالح

العمال . 14 - المساركة في انشــاء البنوك التجارية

والاستثبارية . ١٩ _ تقديم تسميلات واتامة العمسال في المسابف .

الصابت . 7 - انشاء شركات وطنية للابن المذائى . 71 - الاسمام في مناقشة القضايا السياسية . والاحتماعية .

وبالنظر ألى الإوليات في ترتبه الاهداف نصس بددى الوص الذي تنتبع به الصريحة التسليلية المرية . . وذلك كما توضحه الدلالات النالية : . وذلك كما توضحه الدلالات النالية : المنظمة بنائرانيا المجدية لاضاء التنظيم النتائي في متدمة الاهداف التي يعمل من التنظيم النتائي ما متعبل ما تعد يتبلر الى المتعبل ما تعد يتبلر الى وكتمبي مباشر عن اهتبات التعليقيات التعليقيات التعليقيات التعليقيات التعليقيات التعليقيات المنافية المسلمة كالكانجاء في ترتبيها في يدون الاعتباد إلى والمها إنصاء ملم التقضيل في نظير الاصفاء بل وتبلها أخصاء ملى والمشاعي بالشروعات والخدمات الأخرى التي يحكن مباشروعات والخدمات الأخرى التي يحكن مباشرة أو غي مباشرة أو أو غي مباشرة أو

٢ ... جات أهداف الارتفاع بالمستوى الفتى

0

0

والمهنى لاعضاء التنظيم النقابي وصسميلة المال العام في مقدمة الاهداف بل اعتبر هدف صميلةة المال المعام على نفس الاهميسة من الدفاع عن مصالح اعضاء النقابة انفسهم .

٣ ـ بدأ اعضاء التنظيم يتركون مسسئولية جديدة وبموضسوعية وعدم تحيز أو تردد هسو التصدى لحياية الحقوق الشروعة لمسستهلكي السلع التي ينتجها اعضاء التنظيم النقابي أو

الخدمات التي يقدمونها . ٤ ــ يدرك اعضاء التنظيم النقابي أن الاسهام

ب حيورك العصيمة السعيم الديم إن إدسهم
 في منافشة القضايا الصياسية و الإختيامية القويمة
 ليس من المبل التعلى الا اذا التترن تنظيم سياسي
 بالدرجة الاولى ، وليس مجال التنظيم التعلي ذاته
 ولذا جاء هذا الهدف في نهاية عالية الاهداف نابيدا
 وتربيبا .

 - سبقت جبيع الاهداف الاخرى التي تتصل بربغ المسئوي التلاؤوجهاية وسائل الانتاج ودشد طاقات المجال التحقيق اهداف الطفاة مع المساركة في مناششها على مسئوى المنشأة وعلى المسئوى القومى ، جانت كل هذه الاهداف ، وسبقت تأييدا ورتبيا جبيع الاهداف المتعلقة بتوسير الذايات
 والخديات لاهداف التنطقة بتوسير الذايات
 والخديات لاهضاء التنظيفات التقلية ,

## تحليل نتائج السراسة الميدانية

اهداف التنظيم النقابي في حركة حماية المستهلك يقوم التنظيم النقابي من اجل تحقيق اهداف معينة تشبع دوافع هامة لدى اعضائه الذين الاهداف ، وتتبلور هذه الاهداف في توفيرالمزايا المباشرة والمتجددة لاعضائه والدفاع عن هيده المصالح مثل المطالبة بزيادة الاجور والمرتبات او توفير الخدمات الغذائية والاسكان والثقافية والترويح عمما تؤكه النقابة مصالح العاملينعن طريق تدعيم التنظيم النقابي ذاته أو الارتفسام بالمستوى الفنى للمهنة أو المرفة التي ينتمون اليها ، والمشاركة في مناقشة خطط الانتاج على مستوى المنشأة ، وحشد طأقات العمال لتعقيق أهدافها ، مع الاسهام في مناقشــة مشروعات القوانين والقرارات وأللوائح المتعلقة بتنطيي شئون المهنة وأعباتها وأبداء الرأى نيها (١) .

يكرن اهداها لتعلق بحركة حماية المستهلك فقسد يكرن اهداها التنظيم القفايي في ذلك المجسال كتنظيم بضم افريدا من التنجين لكثير من الدرف والخدمات أن يشارك في حماية الحقوق المثروعة المنهلكي السلع التي ينتجها أخسسساؤه أو المنهات التي يقدمها ، وأن يساهم في منافقة م مشروعات القوانين والقرارات التملقة بتنظيم انتاج الساها أو تقديم الخدمات الذي يوسل في شاطها *

وفى أطار افتراشات الباحث عن اهداف التنظيم النقابي بصفة عامة واهدافه في حركة حمايسة المستهك بصفة خاصة اتضحت النتائج الاتية : اولا : الاهداف العامة المتظهم النقابي

من تحليل اتجاهات الراى لاعضاء التنظيمات النقابية فيما يتعلق بالاهداف التي ينبغى ان عمل. من لجل تحقيقها التنظيم النقابي في مجموعـــة اتضحت المتنائج التالية :

ا – بلغت شبة عدد الأويدين بحماس شديد لهجة تشبط القاتلي ذاته ٢٦/ ٢٨/ سمن مجموع عدد اصضاء التنظيمات التقايية موضوع اللحمة المشابة المشابة التقايات الزمية وللجان التقايمة ميث بلغت النسبة ١٧٥ / ٢٨/ ١٨/ المنابعة باعدال المؤديدين عاديا عيث زادت النسبة الإعماد المقايات الماحمة يلقت ١٩/ ١٨/ مقايل نصسية ٢١/ ١٨/ ٢٥ مقايل نصسية ٢١/ ١٨ المقايات الفرمية واللجان التقاييمة الاعلام لخدد اعضاء المنابعة الإعمال لخدد اعضاء موقعهم المدرية الإعمال المدرية المنابعة الأعمال مدرية معايدة الأعمال كبير في يعتقبون الذي يددور المنابعة النابع المنابعة ا

 ٢ - كذلك بلغت نسببة عدد المؤيدين بحماس شديد لهدف دفع المستوى الثقاني لاعضاء التنظيم النقابي ٥٥ر ٥٨/ من بجموع عدد اعضاء

 ⁽١) تعتبر هذه الاهداف الاطار الذي لفترضه الباحث لاهداف التنظيم النقابي من وجهة نظره،
 والني اعتبد عليها في صياف السؤال رقم (١) في قائمة الاستقصاء المرفقة .
 (١) الجدول رقم (١)

التنظيمات النقائية موضوع الدراسة خلمية بالنسبة لاعضاء النقابات ألعامة حيث بلغت النسبة ٨٠ر ٨٧٪ . وقد اتفق ذلك ايضا مع زيادة تسمة عدد المؤيدين على تأييد هذا الهدف تأبيدا عادما اذ للفت نسبة عدد الاعضاء في النقابات العسساية ١١ر١٢٪ بينما بلغت النسبة لعدد أعضاء اللحان النتابية ٢٠ ر١٠٪ ماذا اضيف الى ذلك النسبة الاعلى لعدد الاعضاء في النقابات الفرعبة واللحان النتابية الذين لم يستطيعوا ان يحددوا موتفهم نيبا بنماق بهذا الهدف الأدركنا أن هناك حماسا كبيرا في تأييد هدف رفع ألمستوى الثقاقي لاعضاء التنظيم النقابى خاصة على مستوى النقابات العامة أنضاء (1)

٣ ــ وبلغت نسبة عدد الؤيدين بحياس شديد لهدف الارتفاع بالمستوى الفئى والمهني لاعضساء الننظيمات النقابية ٩٠٪ من مجموع عدد اعضاء التنظيمات النقابية موضوع الدراسة خاصة النسبة لاعضاء النتابات المامة حيث بلغت النسبة بينهم ١٨ر ٢٢٪ ، ولكن ينعكس الامر بالنسبية لعدد الؤيدين تأييدا عاديا حيث بلغت النسبة بين اعضاء النقابات الفرمية واللجان النقابية ١٦ر٨٪ بينما بلغت بين أعضماء النقابات المسلبة ١٨٧٤٪ . ومنه نتبين أن هناك تابيدا شديدا تهدف الارتفاع بالسنوى الفني والمهنى خاصة على مستوى اعضاء النقابات ألمامة ، (٢)

 الفت نسبة أعداد الزيدين بحماس شديد لهدف صيانة ودعم المال العام ٥٠٠٠٪ من مجموع عدد أعضاء التنظيبات النقابية موضوع الدراسة خاصة بالنسبة لأعضاء النقسابات العسامة حيث بلغت النسبة ١٨ر٢٠٪ ، بينما يتخفض الحماس لهذا الهدف نسبيا بين أعضاء الققابات العامة . 17, bad /V 171

ه ــ وانخفضت نسبة اعداد المتحسين لهــدف وسائل هماية وسائل الإنتاج ظيلا عن نسية أعداد التحمسين لهدف صيافة ودعم المال المسام سسبق التسول بينها بلغ مددهم بالنسسية لحماية وسيسائل الانتاج }}ر\$٨٪، هسدًا وقد انعكست نسبة اعداد المؤيدين بحماس شديد على السنويات المختلفة اذ بلغت نسبتهم ١٨ ر١٢٪ بين أعضاء النتابات العامة ، وهر٧٧٪ بين أعضساء اللجان النتائية ، واتعكست هذه النسبة بيتهم مرة

اخرى ، اذ بلغت ٣٢ ٧٪ بين اعضياء النقابات العامة ، بينما بلغت ٣٦ر١٨٪ بين أعضاء اللجان .. النقابة ، (١)

٣ ــ هذا وقد زاد حماس اعضاء التنظيم النقابي لهدف المساركة في حمساية الحقسوق المشروعة لستهلكي السلع التي ينتجهسا اعضساء التنظيم النقابي أو الخدمات التي يقدمونها ، اذ بلمت النسبة ٨٨ر٨٨٪ على مستوى التنظيم النقابي كله ٤ بينها ارتفعت هذه النسبة كثيرا على مستوى النتابات العالمة أذ بلغت ١٢ره٩٪ وانفنفيت تليلا بين أعضاء اللحان النقابية أذ بلغت ١٣٠ [٨]. هذا وتد احتفظ أعضاء النقابات المابة بنفس مستوى موقفهم النسس كموافقين موافقة عاديسة على هذا الهدف اذ بلغت نسبتهم ١٨ر٤٪ بينها بلغت نسبة أعضاء اللجان النقابية آلو انقين موافقة عادمة ٤٠, ٧٪ مُعَدَّدُ (٥) .

٧ ــ كَذَلْكُ ارتفعت نسبة المؤيدين بحماس شديد لهدف الدفاع عن مصالح اعضاء النقابة وذلك بين أعضاء النقابات المامة أذ بلفت النسبة ١٨ر٢٠٪ وانخفضت تسبيا بين أعضساء اللحان النقابية اذ للغت ٥٧ر٨٨٪ وتكاد تتقارب نسسبتي المواغقين باعتدال على هذا الهدف بين أعضاء المستويين ٤ أذ بلغت نسبتهم ٢١ر٧٪ بين اعضاء النتابات المامة ٤ ١٦ر ٨٪ بين أعضاء اللجان النقابية وهي نسبة تتقارب من النسبة المامة على مستوى التنظيم النتابي كله اذ بلغت ٧٧ر٧٪(٦) .

 ٨ ــ ولكن ما يلفت الانتباه هو انخفاض حماس اعضاء التنظيم النقابي فيما يتعلق بهدف المطالبة بمزايا جديدة لأعضاء التنظيم النقابي خاصة عسلي مستوى أعضاء النقابات المامة أذ بلنت هــذه النسبة ٥٣ مر٨٥٪ بينما ارتفعت نسبة الموانتين منهم معتدلة أذ بلغت النسبة ٢٦ر ٢٩٪ ، كذلك مما يلغت الانتباه ظهور اعداد من غــــ الموافقين ـــ ولاول مرة - بالنسبة لجميع الاهداف التي سبق ذكرها فيما يتعلق بدور التفظيم النقابي . اذ بلغت نسبة فسير الموافقين ٨٨٧ ؟ أ من أعضاء النقابات البماية (٧) .

٩ _ وتكاد تتنق هذه النسبة مع نسب تابيد هدف المطالبة بزيادة الاجور والمرتبات لاعضماء اللتنظيم النقابي ، اذ بلغت ٩٧ر ١٠٪ على مستوى اعضاء

الجدول رقم ( ٥ )

^{( &}quot; ) Lipsed ( " )

٣٠ -- الجدول رقم ( 6 ) 4 - الجدول رقم ( ° )

٥ ... الجدول رقم ( ٦ ) ( Y ) all Jessell - "

[&]quot; - الجدول رقم ( A )

النتابات الماية ، كذلك ظهور تبسية من عسدم الموانقية عيلي هيذا الهيدف عيلي الاطلاق وهي نسبة يمتد بها على الرغم من اتخفاضــها ، أَذْ بِلَّغْتَ ٢٦ رُ ٢٪ إِذْكُكُ لِآنُهَا تَشَيِّرِ الى وعي التَنْظيمِ النقابي في مصر وعدم اندفاعه تحسو الطاليسة بزيادات غير محسوبة في الاحور مما قد يكون له أنْعُكَاسِاتُهُ ٱلصِّارَةُ في بعض الأحيالُ (١) •

 ١٠ --- اتفقت نسب الموافقة بحماس شديد أو الموافقة المعدلة على هدف المُساركة في وفاقشسة خطط التنبية على المستوى القومى بين أعضساء التنظيم النتابي على المسويين المسام واللمسان النقابية ، اذ بلغت نسب التأبيد النوى ١٠٠٨٪ ١٥, ٥٧/ بين أعضاء المستويين عملي المتوالي ٤ بينها بلغت نسب الموافقة المعتبدية الراالة ، ٥٥ ١٨ / على التوالي ١٩١ .

١١ - كذلك اتفتت بوالمقتهم ويحماس على هدف الشارخة في مناتشة خطط الانتاج عسلي مستوى المنشاة - اد بلغت النسبة ٦٠ و٧٠/ ١٥ و٧٠٪ على التوالى ببن أعضاء النقابات العاينة ، وأعشساء

اللجان النقابية (٣) .

١٢ ــ ولكن مما يلفت النظر الى مستوى وعي التنظيم النقابي ذلك الحماس نحو هسدف حشسه طاقات العبال لتعقق أهداف الخطة وخاصة على مستوى اعضاء اللجان النقابية وهم الاكثر اقترابا ون قاعدة العول داخل النشات أذ للفت نسبة المؤيدين لهذا الهدف ويحماس شديد ١٨ر ٩٢٪ من

أعضاء اللجان النقابية(٤) ،

17 - كذلك مما يلقت النظر انخفاض الانسدفاع تحو هدف المشاركة في انشاء البنسوك التحسارية والاستثمارية اذ بلغت النسبة ٣٣ر ٢٣٪ بين أعضاء التنظيم النقابي ، وانخفضت همذه النسسبة بين أعضاء النتابات العابة . كذلك مما يلفت النظر ظهور أعداد لا يستهان بها من المعارضين الهسدا الاتجاه من أعضاء المستوبين ، اذ يلمت نسسية المعارضين ٣١ر٧٪ على مستوى التقابات المعامة، ٨ . رع / على مستوى اللجان النقابية ، كذلك ظهور نسبة المعارضين بشدة لهدمه انشساء البندوك التجارية والاسستثمارية وتسد بلغت نسببتهم

1\$ ــ وايضا انخفض الحماس النسبي نحسو

هدف القيام بمشروعات استثمارية لصالح العمال وخلصة ببن أعضاء اللجان النقائية اذ بلغت نسبة الؤيدين بحماس ٢٨. ٦٩٪ ٤ هذا وقد ظهرت انضا نسبة من المارضين لهذا الهدف وخاصية بين أعضاء اللحان النقاسة بلغت ١٠ ٤٪(١) .

١٥ ــ كذلك مما يَلْفُتُ النظر انْخُفاض الدهـاس نحو هدف انشبهاء شركات وطنية للأمن الغذائي بين أعضاء الستوبين اذ بلغت نسسبة المؤيدين محماس شجيد ٨٧٨ ٨٤٪ ٤ ٣٨ ٢٤٪ على التوالي بين أعضاء النقامات المحابة وأعضاء اللحمان النقامة ٤ وزادت نسيعة السذين لا بسيعليهون التحديد ، كما ظهرت نسبة من المعارضين بلغت ٨.ر٤٪ والممارضين بشدة طفت نسبتهم ٥،ر٢٪ على مستوى اللجان النقابية (م).

17 -- كذلك مما بلغت النظر انخفاض الحماس نجو هدف الاسهام في وناقشة القضايا السياسية والاهتماعية ، أذ أنخيضت نسبة المؤيدين بحماس نهذا الهدف على مستوى التنظيم الثقابي كله الي ١٧ر٤٤٪ ، وارتفعت على مستوى النقابات العلمة فبلغت ٢٤/٦٤٪ واتخفضت على مستوى اللجان النقابية فيلغت ٢٣٢٤٪ كذلك ظهرت نسبة كبيرة من المعارضين لهذا الهدف بلغت نسبتهم ١٥٠ر١٢٪ على مستوى التنظيم النتابي كله (ه) .

والنتيجة أن أعضاء التنظيمات النقابية في مجبوعها يدركون اهبية اعتبار هدف حماية الحقوق المشروعة لمستهلكي المسلم التي ينتجها الاعضمساء او الخدمات التي يقدمونها ، وهدف الاسسهام في مناتشية مشروعات القوانين والقرارات واللوائح المتملقة بتنظيم انتاج السلم أو تقديم الخدمات التي يمبل في نشاطها الأعضاء وأبدأء الرأى نيها حيث بلغت نسبة الموانقة الكلية على هذين الهستغين على مستوى التنظيم النقابي كلسه فيمسا يتعلق بالهدف الأولى ١٠١١/ ﴿ وَأَوْلُ مِقَامِلُ لَاهِرُ هُ٪ بِرَ مُضَيِّونَ هذا الهدف بينها بتيت نسببة من لم يستطيعوا تحديد موقفهم ٣٣ر٣٪(٩) . أما فيما يتعلق بالهدف الثاني نقد بلقت نسبة الوانقة الكليسة ٥٥ر٥٥٪ بيئما بلغت نسبة من لم يستطيعوا تحديد موتفهم ه إر ٤٪ وذلك دون اية معارضة لهذا الهدف (١) . كذلك بوانق أعضاء التنظيات النقاسة عسلي مستوى النقابات الملمة على أهمية اعتبار هسدت حماية الحتوق المشروعة لمستهلكي السسلع التي ينتجها الاعضاء أو الخدمات التي يتدبونها وهدف

a -- الجدول رقم ( ۱۳ ) 1 - H reel ( 5 ) ٧ - ١ عدول رقم ( ١٠ ) ٧ -- الجدول رقم ( ١٤ )

^[ 11 ] and Jes 11 - Y

٧ - انچدون رهم ( ١٨ ) 3 ... ال يدول رقم ( ۱۲ )

A - الجدول رقم ( ١٥ )

٩ -- الجدول رقم (٦)

١٠ -- الجدول رقم ( ١٥ )

المابق الإشارة للبه •

الاسهام في مناقشة مشروعات القواتين والقرارات واللواتج المتعلقة بنتظيم انتاج المسلع أو نقد مع واللواتج التعلقة بنتظيم انتاج الواقعة على مستوى المذخبات التي يومل في نشاطها الاحضاء وإسداد التنتيات العالمة على مستوى التنايات المعارفة على مستوى (٧٨/ يبنما لم مستوى اللجان المتعشام مصدود وحقيم ، وعلى مسستوى اللجان التناية محروبة على المستوى اللجان التناية الاحضاء المواقعة على المستوى اللجان التناية الاحضاء المواقعة على المستوى اللاحضاء مستوى اللجان التناية على المستوى اللوات المتعشاء على مستوى اللجان النقالية بنسبة الاحضاء المتالكن المتواقعة عليه الاحضاء على مستوى اللجان النقالية بنسبة الاحراء الدون النقالية بنسبة الاحراء الدون المتعالم على مستوى اللجان النقالية بنسبة الاحراء الاحراء على المستوى اللجان النقالية بنسبة الاحراء الاحراء على اللجان النقالية بنسبة الاحراء الاحراء المتعلقة عدد آخر تحديد موقف عمراضة بنيا الم يستطع عدد آخر تحديد موقف سنسية ۱۱/۲٪

الوالنتيجة العامة بالنسبة لاهمية اعتبار حماية المستهاك ضمن اهداف التنظيم النقابي هي موافقة اجماعية على مستوى النقابات العسامة لهيدف حماية المشروعية استهاكي السلم والقدمات التي ينتجها اعضاء التنظيم النقابي أو القدمات التي

يقتمونها بينسا انفقضت هذه النسبة اللي 
الامركة على مسترى اللجان النقابية لشهر 
الراح معارضه لتقمين هذا الهيف في الحار اهداف 
التنظيم القابي ، وإذا كان ذلك منطقيا لان اعضاء 
اللجان القابية بيثلون القاعدة من العاملين القياد 
نتتج وتقدم الخدمات المستهلكين فقد يقصورون 
ان جهود الحماية سوف توجه شدهم أذ يكونون 
يوضع الرقابة والمساملة الا أن هذا يلفت النظر التي 
يهذا الهيف شمين أعداف التنظيم المنظابي واتهم 
بهذا الهيف شمين أعداف التنظيم المنظابي واتهم 
بهذا الهيف مصدى الرقابة كمنتجين فانهم مسوف 
يحتاجونها إشنا بدورهم كمستهلكين •

أما فيما يتعلق بهددف مناشضة القوانين والقرارات واللوثت التي تتعلق بتنظيم انتساع السلم أو تقسلها السلم أو تقدا القدادات التي يعمل في تشاطها الاعتمام وليداء الرأي فيها فقد تقاريت تسميل المنتظيم الأنابي المنتظم الأنابي المنتظم الإعدادية مشيئة على مسترى الققابات المساهدة وذلك كما ترضحه اللسب المستة بالمعدول المتالير:

ابية	جان النق	7II	امة	ابات اله	asil	التنظيم النقابى				
غيرمحدد	معارش	موافق	فيرمحدد	معارض	موافق	غيرمحدد	معارض	موافق		
7,117 7,117	۲۱ر،۱	۷۷ر۸۳ ۷۸ر۹۴		0 عر۲	۰۰ر۷۶	۳٫۲۳ ۱۹۵۵	۷٥ره	۱۱٫۱۰ ۵۵٫۵۹	حماية الستهك مناقشة قوانين الحماية	

## ثانيا : مستواية النقابي في حماية الستهاك

اهم المجالات التى يحتاج فيها المستهلك للحماية على مسترى النقابات العامة (١) -يرى اعضاء المتنظيم النقايس على مسسحوى

يرى احضاء التنظيم النفاين عملى مسموري اللقابات المامة أن أم المبالات التى يحتاج فيها المستهلك الى الحماية حسب أولويتها من وجهسة نظرهم هى المبالات الآتية : ــ

- ١ _ وصول الدعم الى مستحقيه
  - ٢ ـ البيم جالتسميرة الجبرية
- ٣ ـ الاسمار وهوامش الربح
- عستوى الجودة ومواصفات السلعة
   الضييمان

- 7 تسمير الخدمات ٧ - الله ادتا الداد
- ٧ ــ الصيانة والامان
- ٨ ــ التبيين والبيانات عن السلع
   ٩ ــ تتال السم والتقيما
  - ۹ ــ نظام البيع بالتقسيط ۱۰ ــ الاوكازيونات
  - ١١ ــ الاعلانات والدعاية
- ١٧ ــ تسمير الخدمات / نظام التوزيع
- ١٧ _ نظامُ التوزيع
- على مسترى اللَّجَأَن النقابية (٢) يرى اعضاء التنظيم التقابي على مسترى
  - يرى اعضاء التنظيم التقابى على مستو

0

اللجان الثقابية ان أهم المجالات التي يحتساج فيها الستهلك الى الحماية حسب أولويتهسا من وجهة نظرهم هي المجالات الآتية : ــ

١ - البيع بالتسعيرة الجبرية

٢ - البيع بالتسميرة الجبرية

٣ - وصول الدعم الى مستحقيه
 ٤ - مستوى الجودة ومواصفات السلمة

۰ -- مسبرى الجودة ومواصفات الـ ۵ -- الاعلانات والدعاية

آ الصيانة والامان

٧ - التبيين والبيانات عن السلع

٨ ــ نظام البيع بالتقسيط
 ٩ ــ الاوكازيونات

١٠ _ نظام التوزيع

١١ - الاعلانات والدعاية

١٢ - نظام التوزيع

١٢ - نظام التوزيع

\ .. تقع مسئولية حماية المستهلك بالدرجيــة الاولى على الحكومة •

٢ - تقع مسئرلية حماية المستهلك بالدرجــة
 الاولى على التاجر والموزع •

الربي على المبار والمورع الستهلك بالدرجية الارجية الارجية

 أ ـ تقع مسئولية الهسستهلك بالدرجة الاولى على منظمات اصحاب الاعمال والغرف المتجارية.
 ص تقع مسئولية حماية المستهلك بالدرجسة

الارلى على التقابات العمالية والمهنية · 7 - تقع مسئزلية حماية المستهلك بالدرجـــة

الاولى جمعيات السنهلكين التطوعية • ٧ - نقع مصدرالية حماية المستهلك بالدرجة

الارتى على الستهلك ذاته • على مستوى اللجان التقابية (٢) •

يرى أعضاء التنظيم النقابي على معسستوى اللجان النقابية أن أهم الجهات المسسؤلة عن حماية المستولك هي الجهات التالية مرتبة حسيب

مدى مسئوليتها عن حماية الستهلك من وجهسة نظرهم : ١ - تقم مسئولية حماية المسستهلك بالدرجة

الاولى على الحكومة • ٢ - تقع مسئولية حماية السستهلك بالدرجة

۱ - نقع مستولية حماية المستعملة بالدرجا الاولى على التاجر والموزع ·

٣ ـ تقع مسئولية حماية المستهلك بالدرجـــة

الأولى على المنتج · ع - تقو مساولة جوارة الستواك بالدرم ،

اقع مستولية حماية المستهلك بالدرجـــة الاولى علي منظمات اصحاب الاعمال والغرف

التجارية •

٥ ـ تقع مسئولية حماية الستهلك بالدرجــة
 الاولى على النقابات العمالية والمهند •

رس على الطابات المعالية والمهنية · أ - تقع مسئولية حماية السستهك بالدرجة

الاولى على جمعيات المستهلكين التطوعية · V - تقع مستولية حماية المستهلك بالدرجية

الاولى على المستهلك ذاته . ( ج ) ادراك الصاجة الى قيسام التنظيمات

النقابية بدور ما في حماية الستهلك

مثل هذا المجال (٣) •

"يرى خَاردَه * آمرة هم التقابى ان تتغلباتهم التقابية تقيم حالية بحض اللتحاط في مجال معاية المسئهاك ، بينما يقلى " و " * ٪ منما ان تتغلباتهم تقوم باى نضاط في هذا المهال بينما لا يدرك الباقرى ونسيتهم ١٥٠ و ١/ ما أذا كانت تتغلباتهم تقوم باشاط أن لا تقوم باي نشاط في

- ولكن متا يلفت النظر أن اعضاء اللجسان التقابية تريد أسمية الذين يدركون فهم قيساء منظمام منظمام منظمام منظمام بنشاط أن هذا الجسان ققد بلغت منظمام تقوم بهذا النشاط لا يدركون ما أذا كانت منظماتهم تقوم بهذا النشاط شد أسمية علمه المنظمام تقم من عدمه ققد بلغت نسبتم -7ر18/ ققط - بينما التقابي على مسسترى بمثل هذا النشاط من اعضاء اللجان التقابية ققد بعث بعث المنظمة عن اعضاء اللجان التقابية ققد بعث بالفت الشماط عن اعضاء اللجان التقابية ققد ألميال تن تنظيلتهم لا تقوم بإي نشاط في هذا الميال النسبة الارباد بين برون أن تنظيلتهم لا تقوم بأي نشاط في هذا الميال الذات المناه المناه المناه المضاء أن تنظيلتهم لا تقوم بأي نشاط في هذا الميال الناب المناه النسبة الي ١٩٥٨/ من جملة المضاء الذات المناه 
ص. وقد رأى أعضساء النقابات المسامة لذلك شرورة قبام التنظيم للنقابي بنشأط ما في حماية المستهك ينسبة أكبر من أعضاء اللهان النقابيية أذ بلغت النسبة في الأولى ١٩٠٧/ بينما بلغت النسبة في الثانية ١٨٠/٤٪ (ن) -

٦ - الجدول رقم ( ٢٩ )
 ١ - الجدول رقم ( ٣٠ )

۱ ــ جدول رقم ( ۲۷ ) ۱ ــ جدول رقم ( ۲۸ )

ويلاحظ أن نسبة المارضة فيما يتعلق بقيسام التنظيم النقابي بدور ما في حملية المستهلك لاتتجاوز - در ر ، (/علي مستوى اللجان النقابية فقط ولاتوجد أيد معارضة على مستوى الثقابات العامة في صدد التيام بهذا الدور .

ثالثاً ــ دور آلتنظيم النقابي في هماية المستهلك : ( ا ) دور التنظيم النقابي في همساية المسستهلك كتنظيم المنتجين :

يحدد أعضاء التتظييات التعلية على مستوى يحدد دور التنظيم شحيد دور التنظيم التسابك عليه وجميد وحد التنظيم التسابك عليه وجميد وحد التنظيم في نشر الوعي الحدى احمد لله بعدس مصابلة في نشر الوعي الحدى احمد لله بعدس مصابلة وان تقوم المتفادات إدادة با يقدمه أحمد ١٨٨ ١٨. ٨٨ خيمات ؛ وما يحددونه من اصحار شعبه ١٨٨ ١٨. ٨٨ واحدو والحديث والحديث التعلق التجاهزة في تحديد المصار المهن بنسبة ٤ ، ر٨٨ وإكلال تتدخل التقابلت أذا وردت بنسبة ١٠ ، ر٨٨ وإكلال تتدخل التقابلت أذا وردت ١٨٨ ويمن للتقابلت أذا وردت ١٨٨ ويمن للتقابلت أذا وردت ١٨٨ ميمنا المسابق من تحديداً المسابقات بنسبة ١٨٠ مرام المسابقات بنسبة ١٨٠ مرام المستعلق بنسبة ١٨٠ مرام المستعلق بنسبة ١٨٠ مرام المستعلق بنسبة ١٨٠ مرام المستعلق بنسبة ١٨٨ مرام المستعلق بنسبة ١٨٨ مرام المستعلق بنسبة ١٨٨ مرام المستعلق بنسبة ١٨٨ مرام ١٨٨ برام المستعلق بنسبة ١٨٨ مرام المستعلق 
كيا يعدد أهضاء التنظيبات القدايية على مستوى اللجان ويحملي مستوي مستوى اللجان ويحملي مستوي التلخيا التنظيم القدايي في المستوات ويراعاة جسودة الاداء بحسن معالمة المستولكان ودراعاة جسودة الاداء شبعت 70/47 وان تتحفل القدايد اذا وردستيم أسما والمستوات المستوات المستوات المستوات المستوات المستوات المستوات المستوات المستوات من المستوات من المستوات من المستوات التي يقدمها أعضاؤها من ويتدهما أعضاؤها من ويتدهما أعضاؤها من ويتدهما أعضاؤها المنجود بسمار المهان والحرف المستوات التي يقدمها أعضاؤها المنجود بنسبة المستوات التي يقدمها أعضاؤها المنجود بنسبة المستوات التي يقدمها أعضاؤها المنجود بنسبة التي يقدمها أعضاؤها المنجود بنسبة المستوات التي يقدمها أعضاؤها المنجود بنسبة التي يقدمها أعضاؤها المنجود بنسبة المستوات التي يقدمها أعضاؤها المستوات التي يقدمها أعضاؤها المستوات المستوات التي يقدمها أعضاؤها المستوات المستوا

شعبية للمحافظة على حقوق اعضائها كمستهلكين بنسبة ٢٢ (٢١/١١) .

ولقد وهددت اتجاهات المعارضية ادور التنظيم بعدى التغليب غيبا ينطق بعدى التغليب فيها ينطق بعدى التغليب فيها ينطق بعدى التغليب فيها ينطق التغليب المستهاكين نقد بلغت تسبة عدم الواقعة بشيدة أن سبة ٢١/١ م/ على مستوى التغليب المبلغت هذه التنسية ٢٥/١٢/ على مستوى اللجنة بينا التغليبة أب ال يتحصر دور اللغائبة في المحسول على حزال واجور اعلى لاعضائها ، نقد كان أكثر عبولا على مستوى اللجنة بنسسية عبولا نسبيا على مستوى اللجنان التقالية بنسسية الارزار ، وقتل فيولا عسلي مستوى التغابات التقاليات التغابات التغا

والنتيجة الملية بالنسبة لدور التنظيم النقسابي في حماية المستهلك باعتباره تجميعا للمنتجين من العبال والذين يتسدمون كثيرا من الخدمات للمستهلكين أنه يمكن للتنظيم النتابي نشر الوعي لدى الاعضاء بحسن معاملة المستهلكين ومراعاة جودة الاداء بنسبة ١٠٠٪ -وانه يجب على النتابات أن تتدخل لدى الاعضاء في تحديد الاسمار للمهن والخدمات التي يتدمها الاعضاء بنسبة ٥٥,٧٥٪ وكذلك برقابة ما يقدمه اعضساؤها من خسدمات وما يحددونه من أسعار بنسبة ١١ره٩٪ وكذلك تندخل النقابات اذا وردت شكاوى ضد اعضائها من جمهور المستهلكين بنسبة ١١ره٩٪ ايضا ، كذلك يمكن للنقابة أن تكون توة شعبية للمحافظة على حقوق أعضائها المستهلكين بنسبة ١٨٠ر٨٠٪ واذا كاثت نسب التأبيد الواردة عسلي مسستوى النقابات المعامة ثنين بوضوح الجوانب التي يمكن أن يساهم بها التنظيم النقابي كتحبيع لنتهبن فان هذا التابيد ايضا بنضح على مستوى اللجان النقابية وأن اختلفت درجات التابيد بالنستية ابعض هذه المحالات وذلك كما يوضحه المجدول التالى :

اللجان النقابية	النقابات المامة	دور النقابة
۱۱ره۱	1	<ul> <li>۱ - نشر الوهى لدى الاعضاء بحسن المعليلة</li> <li>جودة الإداء .</li> </ul>
۰۷، ۵۰	٥٥ر ٩٧	<ul> <li>٢ - التدخل في تحديد استعار المهن والحرف الخدمات .</li> </ul>
۹۱،۸۳	۱۱ره۹	٣ - الرقابة على المهن والحرف والخدمات .
31218	۱۱ره۹	<ul> <li>ان تتدخل النقابة اذا وردت شكاوى</li> <li>مد اعضائها .</li> </ul>
71211	۸۶٫۰۸	<ul> <li>ه يمكن للنتابة أن تكون توة شبعبية للمحافظة</li> <li>لى حقوق أمضائها كمستهاكين</li> </ul>

١ _ الجدول رقم ( ٣١ }

٢ _ الجدول رقم ( ٣٧ )

0

## (ب) وسائل مشاركة التنظيمات النقابية في هماية المستهلك كتنظيم للمنتجين :

يتحمس اعضاء التنظيم النقابي لوضيع ميثاق شرف أخلاتي للعبل في مجال الصناعة الوالحدة أو الهنة التي تشكلت بن أجلها النقابة وذلك كوسيلة هامة من وسائل حماية الستهلك ، وبلغت نسبة التأبيد للشديد لهذه الوسيلة ٥ ، و ١١٪ على مستوى التقامات العلمة ، ٦٦ ر٧٧٪ على مستوى اللجان النتابية . كذلك يتحبس الاعضاء لكامة وسكال نشم الومي لدى الامضاء بحقوق المستهلكين عن طريق الدورات التنتينية بنسبة ٣٦ر٥٨٪ عسلي مستوى النقادات العابة ، ٦٤ ٧٧٪ على مستوى اللمان النتابية وعن طريق محاضرات ونسدوأت خاصة بموضوع حماية الستهلك بنسبة ٢٦ر٥٨٪ على مستوى النقابة المسامة ، ١٨ر ٥٩ ٪ على مستوى اللحنة النتابية ومحلة النقسابة بنسبة ٨٢, ٩٢٪ على مستوى النتابة العسامة ١٠ ر٥٥٪ ملى مستوى اللجان النتابية وكذلك في الاجتماعات العالمة في النقابة العصابة بنسب تقرب من هدده النبيب ، وتزيد نبيب الوافقة عسلي نشر الوعي النقابى لدى الاعضاء بمقوق المستهلكين على حميتوى اللحان النتابية إذ أغيفت في الصبيان نسب الذين وانتوأ على هسذه الوسائل موانقة عادية ، كما توصفها الجداول الرفقة(1) .

كما يتحبس اعضاء التنظيم النسابي لومسيلة الشاركة في وضع خطط وبراجع تدريب فني وجهني. للأرتباع بيستوي أداء المهة والمنطقة على مستوي المرتباع بيستوي أداء المهة والمنطقة على مستوي المنطقة على مستوي النسابات المهلة وينسبة - 7/وه/؟ هذه النسب > نسب المؤينين تأييدا عاديا لهسقه على بمستوين اللجان التنابئة > بلاة المسيئة الى الوسيلة على المستويين لاصبحت النسبة - 1/1 الوسيلة على المستويين لاصبحت النسبة - 1/1 عملي مستوى النجابة العامة و ٨٨ر٦٩٪ عملي مستوى النجابة العامة و ٨٨ر٦٩٪ عملي مستوى النجان المعامة و ٨٨ر٩٤٪ عملي

ثم تاتي بعد ذلك بولاقة الإعفى الم يقوين الجمعيات الانتاجية التعاونية أو الخدية الوطنية من أعضاء المائلة لتقديم السياج والخديات الخاصة بها يسميرا على المستهلان ، وبلغت درجات التاليد للتوي لدى أعضاء الانتظيم على مستوي التسايات

العابة 1,4 م// يبنيا بلغت 27,0 1% على مستوى اللجان القابة 1,4 مستوى اللجان القابة به غالقا أمنيف الى ذلك عسد من يوافقون على هذه الأوسيلة موافقت ماثنية على ممستوى اللجان الشغابات اللعابة 4 1,4 2% على مستوى اللجان القابلية 4 1,4 2% على مستوى اللجان القابلية 5 1,4 2,4 على مستوى اللجان القابلية 6 1,4 2,4 على مستوى اللجان القابلية 6 1,4 2,4 3 على مستوى اللجان القابلية 1 1,4 3,4 3 على مستوى اللجان القابلية 1 1,4 3 مراح 1,4 3 على مستوى اللجان القابلية 1 1,4 3 مراح 1,4 3 على مستوى اللجان القابلية 1 1,4 3 مراح 1,4 3 على مستوى اللجان القابلية 1 1,4 3 على المستوى اللجان المستوى المستوى اللجان المستوى ال

وعلى نفس الستوى من التابيد نجد وسيلة تحديد مقومات نقلية على الاعضساء الذين تثبت مُخالفتهم أبداق مسائلة الجمهور الدائمة النسبة ٨٤. ٨٨. على مستوى النتابات الملة ٢٣. ٣٦٧ ملى على على مستوى اللجان النتابية ٤ ١٤١ أشبية الى ذلك من طيعون هذه الوسيلة تأبيدا المثبات الملية ٤ المنتاب الملية . النسبة ٢٧. ٢٧ على مستوى النتابات العالمية ٤ المنتاب الماسان . النتابية ٢٠. ١٧٠ على مستوى اللتابات العالمية ٤ المنتاب الماسان .

وتأتي وسيلة بنم بن تثبت بذائدت الاستول الهنة أو شروط تتديم الفتجة الجمهور ممله لفترة يمينة تحدد ونقا لجسابة الخالفة في برطاة تلابة بن حيث التليد ولكنها بدرجة يعند بها أد بلغت نسبة بن يتحدسون لهذه الوسيلة على مستوى المتيات العلية ؟ ر/٨٧ وعلى مستوى اللجاب التعلية ٢٧,٧٢ ، عادًا المسين الى مسولاء من يؤينون هذه الوسيلة تأييدا معتدلا لاصبحت النسبة يؤينون هذه الوسيلة تأييدا معتدلا لاصبحت النسبة معتوى المادن التعلية المهابة ، ٥٩/٧٥ وصلى

والنتيجة العلة بالنسبة أوسسائل مشساركة الشغيات التقلية في حياية السنواك مي الشركيز على المسافلة مي الشركيز على الجداء التقليقية ومن طريق مجلة والتقلية ومن طريق مجلة الاستاء ووقعة وتثنية برأمج تسديب مهنى وشي الاستاء أو المهنة أما المعرمان من معارسة المعرفة أو المهنة أما المعرمان من معارسة المعرفة أن تتبت بخالفته ، نظاء كلت نسبة لمنزة معينة أن تثبت بخالفته ، نظاء كلت نسبة منظة المنطقة المنطقة المسافلة المعرفة المسافلة التنفية بشناء المسافلة المسافلة المسافلة المسافلة المسافلة التنفية التنفية التسافلية مع منتجين المسافلة من اغضاساله التنظيم القصائية ، وذلك كما يوضحه المجدول الاجملية التالية .

7.c7 7.c7	اللجان الخقابية			لتقابات الما	]	انجاهات الراي	
۲۰۰۲	بعارض	مواقق	غير محدد	بعارض	پوائق	الوسائل	
£3+1.	7)17 1).7 1).7 1).7 1).7 1).7	7AC18 AACOP AOCVP 3PCVP 3PCVP 7PCPA	77C3 77C3 03C7 17C4 17C4	1,5,1,1,1,1,1	1 00(V) 00(V) 00(V) 00(V) 00(V)	الدورات التنتيفيسة الإمتيامات آلماية في النتاية محافرات وتدوات خاصية حماية السنهاك مجلة التقابة وضع مياناتهام الملاقي انشاء كتب الشاون المستهلكين تلقي شكاوي مستهلكي المعلم.	
9.03 37c71 3.c7 c1	10.8 103 10.9 10.7	77.47 77.73 78.71 37.78	۸۸ر۶ ۱۳۱۷ ۲۹ر۶ ۵۶ر۲	73c7 13c7 13c7	11cof 77cof 77c4f 80cVf	والخدمات و المشاركة في تسوية المنازعات التيام بتحديد اسمار السلع والخدمات و والخدمات مقومات تقايدة على من يخالف الحرمات بن ممارسة المهنة المنزة معينة ،	
717		۸۸۱۳۶			1	وضع برامج تدريب مهلى وقلى	

## (ج) وسائل مماية اعضاء التنظيم النقابي كمستهلكين :

يرى أعضاء التنظيم النقابي على مستوى النقابات المامة ان خير وسائل مشاركة التنظيمات النتابية في حماية أعضائها كبستهلكين هي توعية الاعضاء بالتماون مع أجهزة الدولة في التبسك بمقوقهم كمستهلكين دون ان تكون نظرتهم فردية أو سلبية ، كذلك الطالبة باصدار قوائين تحمي المستهلك والمشاركة في رقابتها اذ بلغت نسب التأبيد الشهديد على مستوى النقابات العلمة قيهنا يتملق بالوسيلتين ( ٨٠ ٨٨٪ ) ملذ اضيف لهـــذه النسبة الاخرى التي تمثل عدد من يؤيدون هاتين الوسيلتين على مستوى النتابات الملمة تأييدا معتدلا لاصبحت نسب التأبيد للوسسيلة الاولى (١٠٠٠٠٪) وللوسيلة الثانية (١٥٠٧٪) (١) . وعلى مستوى اللجان النقابية تنال الوسميلة الثانية التأبيد الاكبر من الوسسيلة الاولى اذ تبلغ نسب التابيد الشديد ١٥ر٥٧٪ ، ٢٦ر٦٦ ٪ على التوالي ، بينها إذا أضيفت إلى هذه التسبيعة " النسب الأخرى التي تبثل عدد من يؤيدون هاتين الوسيلتين ملى مستوى اللجان الفتابية تأييدا

معدلا لاصبحت نسب القايسد ( ۱۹٫۷۸ ٪) . ( ۱۹۸۷ ٪) . ( ۱۹۸۷ ٪) . ( ۱۹۸۷ ٪) . ( ۱۹۸۷ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱۹۸۱ ٪) . ( ۱

آبا على مستوى اللجسان النعابية نقد بلفت نسبة التحسين لهذه الوصيلة (٢٠ (٥٣)) نقط ولكن حينها يشاك الى هذه النسسية تصبية من يؤيدون هذه الوسيلة تأييدا معتدلا لبلغت النسبة ١٩.٥٥ / ١٠ .

والنتيجة العابة بالنسبة لومباثل حياية أهضاء التنظيم النقابي كيمنتهاكين هي العابيات مت تنظيم بسمى لصياية المستهلك وتكوين الجمعيات التساوينية الاستهائكية 6 يودواجهة بشبائل المنقط المسامر والنتجات يترضيد الاستهائات بالمطابقة والمسام، المسامرة والمسام، المسام، التصاوين مع على المتلكات العابة وتومية الاصضاء بالتصاوين مع



أجهزه الدولة ، ثم تأتى بعد ذلك الوسائل الآخرى مثل الطالبة باصدار القوانين التي تعمي الستهلك

أو الامتناع عن استهلاك السلع التي يقل عرضها او تزيد اسبعارها أو رخص شراء هذه السسلع از التماون مع الافراد الذين يتدمونها وذلك كما يوضحه الجدول التالي :

اتجاهات السراي	d)	نتابات ال	لية	اللجان النتابية		
الوسسائل	مواغق	معارض	قير مجدد	مواغق	معارض	غير محدد
رفض شراء أو التعاون مع الاعضاء	۱۲٫٦۷	۲۶۲۱	۷٨٤٤	۲۷ر۵۸	۱۱۲	۲۱ر۸
الابتناع من أستهلاك السلع	٨٠ره٩	۲۶٤۲	۲۸۷۲	۱۳۸۷۲	-	۱۱۲
التماون مع أي تنظيم بحمى المستهلك	100,000	_		٥٩ر٩٧	-	٥٠, ٢
الاستجابة ندجوة حماية المستهلك	۱۲ره۹	-	۷۸ر٤	۱۳۸۷	_	7,18
توعية الأمضاء بالثماون مع أجهزة الدولة	10-500	_		17,10	٥٠ر٢	_
الطالبة باصدار تواتين تحبى الستهلك	٤٥ر ١٧	-	<b>۲3</b> ۲۲	٥٩ر٧٧	-	٥.ر٢
تكوين الجبميات التماونية الاستهلائية	100,000	-	-	10000	-	-
مواجهة مثناكل النقس بترشيد الاستهلاك	٠٠٠٠	-	-	۲۶ره۹	- :	۸۰ر۶
المحافظة على المبتلكات العلية	100,00	- 1	_	۲۶ره۲		۸۰ر٤
حملات المرور والنظافة	}هر٧٩	-	73c7	, ۷۸۷		٦١١٢

## النتائج المسسامة والتوميات

## النتائج المسابة :

بن وجهة تظرهم هي :

ا __ وصول الدمم الي مستمتيه .

٢ ــ البيع بالتسميرة الجبرية .

٣ - حستوى الجودة وموراصفات السلمة ٠

٤ ـــ الاستمار وهوايش الريم ،

٥ - الضمان والمباتة .

٦ ــ تسمير الجدمات ٠

به يدرك احضاء التنظيم اللقابين المدية امتبار هدف حياية الدعوق الشروعة لمستهلكي المسلم أو الحرف الذي يزاولها الإصفاء ، وهدف الاسهام في منافقية مشروعات القوانين والقرارات واللرائية المسلمة بتظيم الثاج السلم أو تقديم المختمات الذي يعمل في نشاطها الاصفاء وابداء الرأى فيها، وذلك ضبن أهدات التنظيم التنافي ككل .

- يرى أعضاء التنظيم النقلبي أن أهم المجالات التي يحتاج فيها المستهلك للحماية حسب اولويتها

٧ ... نظام المتوزيع ٠

ـ يرى أعضاء التنظيم النقابي أن أهم الجهات المسئولة عن حماية المستهلك هي :

المكومة والتاجر والموزع والمنتج ومنظمسات أحسماب الاعمال والفرف التجارية ثم النقابات العمالية والمهنية والجمعيات التطوعية وأخيسرا المستهلك ذاته .

ـ لا تقوم التنظيمات النقابية بنشــاط كبير في حماية المستهلك ·

_ يحدد اعضاء التنظيم النقابي دوره في حركة حماية المسمحيك باعتباره تهميما للمنتجين من

العمال والذين يتدمون كثيرا من الخسسسدمات للمستهلكين بأن يقوم بنشر الوعي لدى الاعضاء

بحسن معاملة الستهلكين ومراعاة جودة الاداء ، وأن تتدخل في تعديد إسعار المرف والخسدمات

التي يقدمها الاعضاء كما تتدخل اذا وربت شكاوى ضد اعضائها من جمهور الستهلكين ، كما يمكن

ان تكون قوة شعبية للمعافظة على حقوق اعضائها الستهلكين ، هذا وقسم اغتلفت درجات التأبيد

بالنسبة لقيام التنظيم النقابى بدوره فى حمساية المستهلك كتجمع للممال باعتبارهم منقجين ومقدمى

الخدمات ويزاولون كثيرًا من المهن والعرف التي يحتاجها مختلف المستهلكين • أذ انخفضت درجات التابيد لهذا الدور على مسترى اللجان النقابية عنه

على مستوى النقابات العامة •

_ جركز اهماء التنظيم النعلي ملي ومسائل بعينة المشاركة في حركة حمامة المستهاك ومسفة خاصة الجوانب التنتيئية بالقاء المعاشرات واقامة التموات وانساح النش في مجانت النقابات ووضع وتنفيز برامج تدريب مهني وفي للاضاء ووضع

بيثاق شرف اخلاقي لمارسة الحرفة أو المهنة .

ولا يوانق الاعضاء على استخدام وسيلة تحديد اسعار السسلع والحرف والخدمات التي ينتجها

و يقدمها أو يزاولها اعضاء التنظيم النتابي .

عبوافق اعضاء التنظيم النقابي على حبساية اعضائه استهلكين بالتعاون مع أي تنظيم يسمى لحساية المستهلك وتكوين الجمعيسات التعاونية الاستهلاكية ومواجهة بشتكل اللتعم في السلع والمنجب بترشيد الإستهلاك ، وتوعية الاعضاء بالتعاون مع اعهزة اللحولة .

## التومىيات :

ا ــ لا كان اعضاء التنظيم التقابي يدركسون

اهبية أمتبار هدف حباية الحقسوق الشروعسة استهلكي السلع والحرف والخدمات التي يقدمها

اهشاء التنظيم النقسابي في مختلف الانشسلطة والقطاعات ، كما يؤكنون ضرورة تيام تنظيماتهم

بدور ابجابي وقعال في حركة حماية المستهلك حيث لا تقوم هذه التنظيمات بنشاط لمبوس في هدد

الحركة سواء كتنظيبات تجمع الممال كمنتجين أو تدافع عن مصالحهم كمستهلكين وحيث أنه لإتزال

نسبة كبيرة من اعضاء النتظيم النقابي تعتبر ان مسئولية حماية المستهلك تتع بالدرجة الاولى على ملتى المكوبة والتأمر والجوزع والمنتج ثم النقابات

معنى المحدودة والمحجود والمحرج م المحالة المالية و المحجود المحالة و المحدود المحاجسة الى المحدود النقابات في حركة دبلية المستهلك في اطار دورها المعام نحو في حركة دبلية المستهلك في اطار دورها المعام نحو

اعضائها ونحو المجتمع . وذلك عن طريق الوبسائل الاتيسة :

١ مقد الاجتماعات المعلمة والندوات الثقافية



٣ ... توعية الاعضاء نحو ترشيد الاستهلاك .

إ ــ الابتناع عن استهلاك السلع والحديات المالى فيها .

## مراجسج :

 إ ــ قانون رقم 70 لسنة 1977 باصدار قانون النتابات العمالية المعمل بالقانون رقم 1 لمسسنة 1981 .

كتاب الممل ، المدد ٢٠٧ ، مأيو ١٩٨١ .

٧ - أحيد عاطف حسن : « الحركة النتابية الصرية في طور جديد ؛ كتاب العبل ، التساهرة المدد ١٨٠ ، ديسمبر ١٩٧٩ » ،

 ٣ ـــ مديد حسن محمود : « الحركة النقابية » مترجم عن ج. د. ه. كول ،

مجموعة كتب اغترنا لك ، العدد ١٤٣ ، الدار التومية للطباعة والنشر ، القاهرة ، بدون تاريخ ،

إلى عن الدين : « تاريخ الطبقة العابلة المحرية » منذ نشأتها حتى سنة ١٩١٩ دار الكاتب العربى للطباعة والنشر ، التاهرة ، بدون تاريخ .

 منصور فهمى (د): «ادارة القرىاليشرية ف الصنامة » دار النهضة العربية ، القساهرة ۱۹۷۸ ، القصل السسسادس عشر من ٤٧٩ سـ ۷۵۵ .

آ - اهمد عادل راشسسسد (د) : « تأثير دور الستهلك على علاقات السوق » « سلسلسسة للدراسسات المتبية » مركز البحوث » المنظسسة الدريية للعلوم الادارية » القاهرة ، عايو ۱۹۷۸ •

٧ _ بحدد عبد الرحين : « تحليسل مسلوك المستهلاك » سلسسلة الفكر الإداري المسامر ؟ المثلمة العربية المعلوم الإدارية ، المتاهرة ، المعدد ٣٧ ، أبريل ١٩٧٨ .

A ... محيى الدين مباس الاز هرى (د) : « الادارة

والقساء المحاشرات للتوعيسة بحسركة حمساية المستهلك .

 ٢ مد نشر الموضوعات التملتة بحركة حمساية المستهلك في المجلات العمالية النقابية اسمسوق

بالموضوعات المتطقة بواجبات وحتوق العبسال الاخرى .

" - نشر الوعي لدى الاعضاء بحسن معساملة . المستهلكين ومراعاة جودة الاداء .

إ ــ توعية الإعضاء في التيسسك بحقسوقهم
 كيستهلكين دون ان تكون نظرتهم سلبية أو فردية .

ب ... أن ترافق نسبة كبيرة على ضرورة قيام الننظيم النقابي بدور أيجابي في حباية المستهلك

باعتبارها تجمعات للافراد الذين يتدمون الحسرف والمهن والخدمات ، يتترح قيام التنظيم المنقلي بدراسة واقرار الوسائل الانية :

 ا سوضع ميثاق شرق الخلائي لمارسة الحرف والمهن التي يتدمها الاعضاء .

٣ ــ وضمع وتغيذ برابج ندريب مهنى وغنى للارتفاع بمسترى المهنة أو المدينة .

٣ ــ النظر في الشكاوى التي ترد الى التنظيم
 من جمهور المستهلكين ٠

 اقتراح وتطبيق بعض العقوبات على من يثبت مخالفته لاصول الهنة أو ميثاق ممارستها .

ج ــ اذ يؤيد اهضاء فلتنظيم النتابى تدرته على المحوقه ان يكون قوة شعبية للحافظات على حقوقهم كيمينيكين ، بتترح أن يبدأ التنظيم النتابى تبشى وتدهيم الوسطل الاتية المصاركة في حركة حياية المستولك .

 التعاون مع اية تنظيمات تطوعية لحماية المستهلك والعمل على تنفيذ تراراتها .

٢ - تكوين الجمعيات التعاونية الاستهلاكية
 لاعضاء النتاءة .

مجلة المبل ؛ التامرة ؛ العدد ٢٢١ ؛ اكتوبر ١٩٨١ ص ص ٤٤ ر ٥٤ ،

١٤ --- مسبرى توفيق (د) : « وعى الحسركة النتابية المصرية بأهدافها » مجلة العمل ، التاشرة المدد ٢٢٥ نبر ابر ١٩٨٢ .

G.D.H. Cope, "An Introduction to trade — to Unionisms, George Allen and Unwin, Inc. New York 1977.

G.B. Griles, «Marketing» Macdonal And _ 17 Evans LTD, 2 ed ed. London, 1974.

Bernard Karsh, «Union Traditions and — W Membership, in Readings in personnel Management, by Herbert J. Chraden and Arthur W.

Sherman, Jr., (2 ed. od South-Western Publishing Co. U.S.A.

العلمية للتسويق والمبيعات ، دار المارف يمصو ، الطبمة الاولى ١٩٧٥ .

٩ --- محبد عنيفى حبودة (د): « مفهوم حباية المستهلك » ندوة حباية المستهلك المجلس الاعلى للنتاغة ، لجنة العلوم الادارية ، القاهرة يونيو ١٩٨١ .

 ا — صديق محمد عفيني إد) الماد مشكلة حماية المستملك ، والاطار القاتوني المحاكم لها ، ندوة حماية المستملك ، المجلس الاعلى اللثقافة ، لجنة العلوم الادارية ، القاهرة ، يونيو ١٩٨١ .

۱۱ سسرى توفيق (د): « نحو حركة رشيدة لحماية المستهلك المرى » ، حصلة العمل ، القاهرة العدد ۲۱۹ المسلطس ۱۹۸۱ ص ۲۶ . ۳۹ .

 ا ـ صبرى توفيق (د) : « ترشيد الاستهلاك » مجلة المهل ، القاهرة ، المسدد ٣٢٣ ديسمبر ١٩٨١ ص ص ٢٤ ـ ٥٠ .

١٣ -- صبرى توفيق (د) : ١ دعوة الى التنظيمات النظامة للمشاركة في حركة خماية المسيستهلك »







## من ا لركسكور؛ يعيئ حمله صفي اللي بعث مشدم مدين المحاسبة باكا ديمية الساوات

نظم القانون رقم ° اسنة ۱۹۶۱ مزاوقة مهنة الصييلة والاتيار في المواد السحامة وقد اعتزل مزاولة مهنة الصيعلة تيهيز أو تركيب أي دواء أو عقال أو مادة تستعمل من المامن أو القلامس لوقاية الأنسان أو المجهزان من الامراقس والشفاء ميان

وَقَد لَقِيت اَلْمَامِلَةُ الْمُصْرِيبِةُ لَا يَحْقَهُ أَصَحَابُ الصَّدِيلِيَاتَ مِنْ يِمَهُونِ مِهَةَ الصَّدِيلَةِ في البِداية خَلَافُ شَدِيفًا فِي الرَّايِّ ، يِنْ خَصْوحَ هَذَه الارباحِ الى ضَرِيبَةَ الْهَنِ غَيْرِ التَّجَارِيةُ وَمِن خَصُوعَهَا الَّي ضَرِيعًا الارباحِ التَّجَارِيةُ والصَّنَاعَةُ * فَقَصَد تَصَدَتُ الذَّكُ اقْلَامٍ وَآراءً مِخْلَفَةٌ مِنَ الفَّ والقَضَّامِ وَالْكُتَابُ الْمُالِينِ *

ولم يقف الأمر عند هذا المد بل عندما استقرت الامور والقوا الصعادلة محاسبتهم عن ارباحه م المُجرية على الارباح التجارية والصناعية · حتى عادت نقابة الصيادلة ومصلحة الضرائب بالقاق في عام ١٩٧٠ جمعل في طياته بدايسة محاسبة ضريبة تأتية لاصحاب الصيادلة ، وكان الهيف من وراء ذلك تسهيل اداء المسسسيانلة الضربية المستحقة على ارباحهم وضبان تحصيلها ام لا عال ·

وماً لبث أن مرت غنرة زمنية حتى تعرضت محاسية هذا النشاط للاهلام الانتقادية كانت اولى هده الإنتقادية كانت اولى هده الإنتقادية كانت الهدف من المحاسبة الضربية لمولى الفرية الواحدة • وأن الهدف من المحاسبة الضربية ليس المحسلة بقدر ما هو مكافحة القويق وحصر المجتمع الضربين ويجبي باللكر أن نشاط المساولة بعتبر اكثر الانتشاقة الضاضعة للضربية والتي كان من شاتها أحداث شديداً في الراي ، واغتلافا كبيراً في على على على على المحاسبة الضربية والتي كان من شاتها احداث

هُوقَ مَالَيْهُ وَلِنَّانِ أَجِتِمَاعِيةٌ خَطْرِةٌ وَصْبِ—ارَّةَ بِالْحَزْرَاةَ وَالْمَئِثَمَّ مَمَا * فَ في ضوم ما تغيم يستعرض البلعث الماسية الفريبية لهذا النشاط موضحاً وجهات النظاسر والاراء التي تعرضت بها هذه المنسبة ، ومينث الشاكل والاتار المطلقة المصلة بمعاسية مشاا النشاط في دراسة تحليلية انتقادية من خلال أرية مبلحث هي على النحو التالي : _

المحث الاول: المسدليات بين الخضـوع للضربية على المهن والضربية علـى الارباح
 التحــارية والصناعية *

• البحث الثاني : الماسية على الاساس الثابت

• البحث الثالث : الحاسبة على الاساس الفعلى

البُحث الرابع: الاثار المالية للمحاسب بة الضربيية المصيطيات • •

# الغريبهالعبدليان

## م البحث الأول م

السيدليات بين الفضوع للضريبة على أرساح الهن غير التجارية والضريبة على الارباح التجارية والصناعدة .

بمدور القاتون الخاص بمهن الصيادلة عام ۱۹۴۱ - التيت المالمة الضريبية لاسمسحاب السيطيات مهزيمتهنون مهن الصيدلة خلاما شديدا في الراي ، فقد تناول ذلك كثير من الكتاب كالا يعبر عن وجهة نظره :

## اولا .. مطالب اصحاب الميانلة :

فقد طائب الصيادلة في البداية عماملتهم أسوة بارياب المهن مثلهم كمثل الاطبياء والمصللين واعتبارهم يزاولون مهن غير تجارية ، واستندوا في ذلك الى أن معلهم الخاص بتركيب الادويسة قائم على العلم والفن ٠٠ وان القانون يشمسترط لمزاولة مهنة الصيدلية المصول على اجسازات علبية خامية ، كما أن هذه المنة تحتياج ألى مجهود دهني كغيرها من المهن الحرة • وقد أستند ايضا الصيادلة في ذلك الى أن القوانين الصادرة لتنظيم المهنة وانشاء نقابة المهن الطبية اعتبرت مهنتهم مهنة حرة وان الصيدلي بطبيعة عملسه مسئول عن صحة التركيب عند تحضير التذاكسر الطبية ، وله أن يراجع الطبيب ويعتنع عن صرف الدواء حتى يصبح الوضع كما أنه مطالب ببيان المقادير التي يمنح اعطاؤها للمريض عند صرف الادوية الجاهزة ، وهومستول ايضا عن فساد البواء ، وغير ذلك مما يدخل في صعيم تكوين الصيدلي العلمي

ثم عادرة فصداد اعن مطالهم هذا ، طالبين فعدل أرباهم من بيع الادوات الطبيب قرادوات الأزيلة والخردوات بن باقي ارباهم التي يكون مصدوما تحضير الثنائل الطبية وبيع الادوي— الهجاهز: • على أن يخضى ربهم من الجور الإلى يلفع ليفت الجراء والتجارية والمسئاعية • • يبلغا يغضى الهجراء الثاني من الارباح المذيباط على ارباح الجن يغض التجارية إن هذا النشاط على ارباح الجن يغلب المجاهلة وأساس—ما المان والدراسة الطويلة المسئية ، وهم لايختلفون مصا الطبير المحال البكترولوجي واحسحال المهن غير التجارية •

## ثانيا _ موقف القضاء والفقه التجارى :

قد تردد القضاء في اول الامر بالنسبة لمعسل لسيديلي ، فذهب الى ان الصيدائة مهنة هـرة كثيرها من الهن الصيدائة مهنة هـرة كثيرها من الهن الموات المستور على اجازات عليبة خاصة وانها تحتاج تجارية واعتبر عمل العبيدائي تجاريا الله بنصوب تجارية واعتبر عمل العبيدائي تجاريا الله بنصوبات المنافقة اللهاري فقد استقر على اعتبر—ال الكان الذي يطلع مديدية تأجرا لان البهائب الذي يطلع المعيدائي تجاريا لان البهائب وتركيبها ويبمها بقصد تحقيق الروب وهو يقور وتركيبها ويبمها بقصد تحقيق الروب وهو يقور بيها بقصد تحقيق الروب وهو يقور بهوا المعالى عمل عمله العرب وهو يقور والمستورية المعالى عمل عمل الهدائي الاصيدائية المعالى عمل عمل الهدائية الروب وهو يقور والمستورية المعالى عمل عمل المعالى عمل عمل المعالى المعالى عمل المعالى عمل عمل المعالى عمل عمل المعالى المعالى عمل عمل عمل المعالى المعالى عمل عمل المعالى المعالى عمل المعالى عمل المعالى المعا



O

للى ذلك انه قل فى الوقت الحاضر نصبيب المهارة والعمل الذهنى فى هذه المهنة ، وأصبحت معظم المقاقير جاهزة ويشتريها المصيدلى ويبيعها بثمن أكدر وحقة، خلك ربحا (() ·

## ثالثا ... وجهة نظر الفكر الفريبي:

قد انجهت مصححه الضرائب ولازالت الى اخضاع أرباح الصيادلة للشريبة على الارباح التجارية والصناعية واستفدت في ذلك الى حجج اهبها:

را ـ لا يتتصر عبل الصيدلي عسلي تركيب الادوية ، انها ببيع الى جانبها العقاقي والادوية الجاهزة والادوية الرياسية والدوات الزياسية والدوات الزياسية والدوات الرياسية عبرها ، ومن العسير عمليا نعسسل المهندين عن معضها .

٢ _ يمتير الصيدلي في نظر القانون الثجاري والسجل التجاري تاجرا ، وهو يسستفيد من مهيزات التاحر وبلتزم بها عليه من التزامات . واذ كان هذا شاته في تاتون التجارة فلا بجوز تحاهل هذه الحقيقة عند تطبيق قانون الضرائب، ٣ _ اذا كان الصندلي من الناحية الفقهيسة الضرببية المحضة يتوم بمهنتين تجاربة وغسسبر تجارية معا ، الا أنه لا يمكن تشبيهه بالطبيب الدي اذًا ادار مستشفى حوسب عن طبه كمهنة ، وعن مستشفاه كتاجر ، أذ أن المستشفى بالنسسجة للطبيب لمر عارض ونادر له كيانه الادارى الخاص واستقلاله المالي وعلى المكس مان نشياط الصيدلي في بيع الإدوية الجاهزة مرتبط بنشاطه في تحضير الادوية وكلاهما متهم للاغرب والتشاطان متلازمان ابدا ومن صميم اختصاصه يجمع بينهم الله استثناء ،

اما الراى في فرنسا قد استقر على اخضاع ارباح الميدلي للضربية على الارباح التجارية

لتن من رأى الكتاب الفرنسيين انه اذا كان للصيدلي معمل خاص للتطليل خضعت ايراداته من هذا المعمل للضريبة على أربسساح المهن غير التجارية (٧) .

وقد انقدم الكتاب بين مؤيد ومعارض لراي مسلحة الدرائب في شان الفريبة النوعية التي يخضع لها ربح الصيدلي ، غذهب راى (٤) الى أن ربح الصيدلية خاضع باكيله للخريبة على الارباح التجارية والصناعية ، ذلك لابته بنا متلجة عبسل المسلحة المسلحة عبسل المسلحة والمسلحة المسلحة ا

( ا ) بيع أدوات الزينة ومستحضراتها وبيسع الادوية الطبية ،

(ب) بيم مستضرات التسذاكر الطبية ( الادوية المركبة ) والربع التناج عن عبليات بيع ! عب يخضع الشربية على الارباح التجارية والصناعية لآن الابر لا يعدو شراء بضائع ، بقصد بيمها بخرض تحقيق ربع - وكذلك الشأف بالشبة لتحضي التذاكر الطبية > لان الابر لم يخرج ليضا عن شراء مادة أولية وتبيئتها بهيئة أخرى بقصد بيمها ...

ومن ثم غما بياشر، الصيدلى عمل تجسارى سواء أغذ حيا المتجارى التجارة أو كان ثلث الميار وغيره متنوص تقون التجارة أو كان ذلك الميار هو اعتبار كل حيثة لم ترد ضمن المين الواردة في تقدن التجارة كمينة تجارية أذا بالشابهت في المشابهة، وحين أذا أخذ بذلك عن طريق للتينس والماسليمية، وحين أذا أخذ بذلك الميار الانتصادى الذى خوداه أن يعد المسل تجاريا أن من حيزي تهية وتجارى تبعا لما ذا كنت المخدية الماشية منازية عند تجدل أن الصيدلي في الحالة التولي وغير تجارى بنا المعادية لم الحالة التولي في تجارى أن الصيدلين في جميع تحدى، ثم تصاحب الميان في الحالة التاثية عامنات تجد أن الصيدلين في محميح تحارى، ثم تحدل من تمارية للخير ومن ثم غميساله

() براجع لى ذلك: الأصناف بلسور بحيد نجيد ، والرة المسائل الشريعة ، المسائلة ، الخواد الملائل الشريعة ، المسائلة في المسائلة ، المسائلة وجودة المسائل المسائلة ، و ( المائلة و المسائلة ، ا

(١) د ، هيسي محيد ابو طبل ، دراسات في المسيسية الضريبية ، ( القاهرة ، دار القيضة العربية ، ١٩٧٣ ) ، ص Juris classour fiscale sec 74 - 36x بنظر من إ

: الرجع السابق ، نقلا من (۱۶) Bou qu et L,hmpot sur le pevenu' tome iii' p. 397.

(۵) الاستقلاركبال عبد الرحين الجرف ، نظام الفرائب المصرى 9 الفرية على كسب المول ، القسسم اللاتي » الفرية على ارباح المؤرن غير المتوارية ، ( القائم قر ، دار الكتاب المصرى بحصر ، 1907 ) من .٧ > نقلا من : يفكسرة للمكتب الفنى يصملحة الفرائب ، ملك رقم ه . 1٧/1 .

وذهب رأى آخر (1) إلى أن السادة ٢٧ من التقون من أ السنة ٢٧ من التقون الت

ومن الكتاب (1) من مأدى بضرورة عصل ايراد الصيدلي من المهنة غير اللجوانية عن ايراده من المهنة غير اللجوانية عن ايراده من المهن التجارية الذي يؤلولها، وأصالا المهاا التجارية الذي يؤلولها، وأصالها أن يمكن الدرائية المسلمة منذا الإيراد الليليل أن الرائية اللسمة يحصل عليه الصيدلي في منزيلة بهيئاتية لا يسلكها، ويمكن المسلمة الشرائية أن منتقد أي السلس المؤردة من المهالية الإيسانية التحديد في أداه مناسبا لهذا التحديد في المسلم المؤردة المناسبا  المناسبات المؤردة التحديد في المسلم المؤردة المناسبات المؤردة التحديد في المسلم المؤردة المناسبات المؤردة المناسبات المؤردة المناسبات المؤردة المناسبات المؤردة المناسبات المناسبات المؤردة المناسبات المناسب

ويري بعض الكتاب (٢/) أن أيواد العمليات الخاسة بتركيب الادوية يضمع تشريبة الماني غير التجليفة المبررات التي يستقد المهاساتيات ، من يتسامل تهيه اذن بكون الفرق يبغهم وبين مسامي المشروبات الذين لا يشترط لم أولتهم هذه الحرفة دواسة تفية عالية على اسمر، عليية ،

ينادي ويعتبر بعض الكفاء (ع) على الراي الذي ينادي ويعتبر بعض الكفاء (على المستغلال الفرائي النوعية و واختما إلى المسيافة من هليب المستخدمة و واختما إلى المساولة من هليب المستخدمة وتنق مع المنطق ويؤدي إلى المساولة أي المساولة أي المساولة إلى المساولة الإلى عبد المساولة المساولة إلى المساولة المساول

## خلاصــة البحث :

لن الميلالة قد توقعوا عن هذا النزاع ، وأنهم لتد الغوا المحلمية من أرياضهم بلغشامها القرية لل الرداع التجارية والصناعية ، وإلا بما ترديع المسلم و المرابع التجارية والصناعية ، وإلا بما ترديع المسلم في هذا النزاع الله المسلم الشراع ، على أن المساهد في الوقت المحلم لن النزاع مد تنقل الى سلحة الحرى من سلحات النزاع المربيعة على أرجا السيدليات ، والخلاف في إنباع المربيعة مان أرجا السيدليات ، والخلاف في إنباع المربيعة مان أميانيا في من هوسسلة المتبار ما يتم المساقدة وتجانية ، ورشية مسلحة المتبار با يتم المساقدة وتجانية ، ورشية مسلحة المساودات والمساقدة عن المعاملات مبالغ تحت الشرائيا ، و تعليق السوب المحلمية المطبحة حساب الفريية ، وهو ما يتداوله البلعث تتميلا واعتبار ما يتم المساقدة عن المعاملات مبالغ تحت في المنادت التدارية ، والموت المعاملات مبالغ تحت

## البحث الثانى المحاسبة على الاساس الثابت

بطلاب الصيادلة بفرض ضريبة ثابتة على المسلمي أنساطهم ، وكبداية وتصحيحا للمسيى المسلمي عن وكبداية هو ترض ضريبة عسلي أسلس ثابت وليس فرض ضريبة ثابتة ، ملافض يم أسلس ثابت وليس فرض ضريبة ثابتة ، ملافض يه الزراعية وعلى العقارات البنية ، أيا القريبة على وقا للالمال القابت على من أساليب الماسية القريبة تقوم على السساس فرض ضريبة على المحبوعة من الموليان الذين يشتون التي نشساط أو مجهة أو حرقة وثالثا لتأمة و أسم مجهة إلى من المطابعة أو مجهة أو حرقة وثالا التنط الأدى تشيى اليه هذه الاسمس بمهنة بمن المطابعة الدينة وثانية هذه الاسمس بمهنة بمن المطابعة الدينة وثانية هذه الاسمس بمهنة بمن المطابعة الدينة وثانية المناس الما المناسة الدينة للرايزاد بعلى الوقيعة ، وقيعة الدينة وثانية الدينة المؤلفة الدينة وثانية الدينة المؤلفة الدينة وثانية الدينة الرايزاد بما للملاءة الدينة للرايزاد بما للملاءة الدينة للرايزاد بما للملاء الدينة للرايزاد بما للملاء المناسة المنا

#### الاســــياب التي تدعو الى فرض الفريبة ذات الاســــاس الثابت

مما لأشك نيه أن الاساس السليم لتحسيبيد

(1) الأرجع الضابع > نظلا عن واى : الاستاذ على معسود ماوية مدير عام مصلحة القرائب الصابق . (1) الاصنف كهال الجوات > مرجع سجق فكره > ص ، ٧ ويادها . (2) الاصنف كهال العرات > مرجع سجق فكره > من . ١٧

وتغارقية الخراف العمل وراس المثل — القاهرة ، دار الفهضة التعربية - يمون تاريخ -- من AY ، (4) د ، مهمد عيمي محمد أبو طبل ، مرجع سيل أكسره من YYY ،

O

تدره المول على الاسهام بنصيب في المعبه الفريمي هو الإيراد الفعلى الذي يعود عليه من المصادر المختلفة للإيراد ؟ فالاساس السسليم والعادل لجيمع المولين هو « المحاسية عسلي الاساس اللملي » > ولكن على الرغم من فلسك علن المولفة لجات في الإونة الاغيرة الى مسرض المربية ذات الاساس النابت لاسباب كليرة الهيم المالي

۱ — توفير ركن البتين ، حيث يكون المول على بينة بالتزامه الضريبى سواء فيما يتعلق : بهقداره ، أو بموعد أدائه ، أو بما يطالب به من واجب غت .

عن المسلم المسلم المسلم المسلم عند المسلم ال

العابة بورد بالى على حال السنة ، في عام 197، عند الجناح الاتحاد العسلم في عام التجارية الاتحاد العسلمة والمسلحة والمسلحة والاتحاد العام اللغرب التجارية بخصوص تطبيق نظام جبر الضريبة على بشتريات الصيادات المساحلة المساحلة للضريبة المستحقة على ارباحيه وضان تحصسيانها أولا بأول بوانتها على (٢):

أولاً : اضافة ٢٪ ضريبة على مشتريفت الادوية . المستوردة والمنعة مطيا •

ثانيا: اضافة 1٪ ضريبة ثابتة على مشتريات الإلبان ، باعتبار هذا النشاط غذاء للاطفــــــال ولضالة نسبة اجمالي الربح المحددة .

ثلثاً: اعداء باتى بنود النشاط من نسسبة الإضافة على أساس أنها لاتبثل النشاط الغالب

رابعا: احتساب نسبة الاضافة ٢/كضريبــة ملى المشتريات على النحو التالى:

 متوسط نسبة اجمألى المؤرون عسسلى المشتريات ( من الادوية المحلية والمستوردة ) .
 ١١٢٧/ ١٠١٥/

و تفصم المساريف الادارية (وفقا لـــرأي مسلحة الضرائب ) ٣٠٧٪

 ضريبة الأرباح التجارية والمسسنامية والبلدية والدغاع والامن ٢ر٧٧٪

م حساب الشربية المسافة (٣٥٥٪ × ٢٧٧٣ = ٢٧٥١ تقرب ٢٪ و ١٩٩١ تقرب ٢٪ وقد أصد بن المسلحة تعلياتها التنفيذية بشيان

وقد أصدرت المسلحة تعليماتها التنفيذية بشان نسبة الإضافات على مشتريت الصيدليات (١) وذلك على الساس إن يتم تحديد أرباح الصيدليات بشرب البالغ المصلة ( الشافة ) من الادوية وغير الادوية من كلفة شركات الادوية عن كسل

سنة في _____ ، ثم تحسيب الضرائب

المستحقة بمراعاة خصم الاعباء المثلية ، كسا امدرت كتابها الدورى بشأن الربط عسلى الصسحيدليات عن السنوات الضريبية

اعتبارا من سنة ۱۷۹۱ (؟) هذا القدر من العرض والسالة واضحة المد القدر من العرض والسالة واضحة مقالت المتبادات المناب المتبادات على اسماس القدرية الثابة ، غير المساس القدرية الثابة ، غير الماسك المسابية الفريبة للمبدلات بهذه الكيبسة فمرت خلفها مهموعة من الشاكل يمكن ابرازها في القياط التافية (مهموعة من الشاكل يمكن ابرازها في القياط التافية (»).

أولا : عدم أرساء قراعد المدالة الضريبية الممولى الضريبة الواحدة .

(1) د . حسن بعيد كبال > آضواء على القانون الجيديد
 القرائب على المخل > ... القاهرة . بكتية عين شسسيمى > ١٩٨٢ ... > عن ٧٧ .

(٦) انتفاصيل يرجع ذلك الى : المجنة الفرائب والتليينات الإجتماعية بالاتحاد المام للفرف التجارية باجتماعها المتحقد ف ١٩٧٠/١٢/١٢ .

(٣) التعليمات التنظيلية رقم ( ١٠ ) السنة ١٩٧١ إلى ١٩٧٢ /١٩٧١ .
 (٤) الكتاب الدرور بقد ١٩٧١ على الدرور المرابع المراب

(1) الكتاب الدورى رقم ( ۲۱ ) اسسنة ۱۹۷۲ ال ۲۰/ ۱۹۷۲/۱۷ ـ

(۵) يحيى أهيد مصطفى > هجز المضيية من النبع برانسـة مقارنة > رساقة دكتوراه في غضيفة المطبية > يقدية الى كلية تجارة المصورة > سنة 1901

اذ أنه لايمكن الاستثناء في تطبيق تعلون قاتم ملم معلم المتدالة الضريبية وإن أي جهة أيسا كانت المجتبع الفريع المرابع المتناء أنه من غلات المجتبع الفريع المرابع أن من هذه مسالة والاجراءات التى هندهسا تعلون المدالة الضريبية في ججال المحاسبية وتعدير الارباء لان ذلك حق للمجتسع وجورد من موارده ،

فَّانَيْنَا : خَلْقَ اَحكام جديدة مختلفة عن الاحكام العامة للضريبة على الإرباح التجارية والصناعية بموجب اتفاق وبدون تشريع :

1 - فرض ضريبة وفقاً للاساس الثابت على مشتريات الصبدليات والاصل « لا ضريب ة الا

Y __ اعفاء بعض اير ادات انشـــــــطة من الشريبة عند صباب نسبة الإضافة من الادوية ؟ في الشريبة الذي تضمع قيه الإير ادات من هــــــف الانسطة الشريبة منى مارسمها ممول آخر قـــــي المسيدلي والاصل « لا اعفاء الا بنص » ...
الصيدلي والاصل « لا اعفاء الا بنص » ...

٣ ـ ترض غريبة على الاسلس الثابت ونهائية على مشتريات الصيدليات من الروائح وادوات الرينة في الوتت الذي يعتبر القائون المبالسيخ المضافة من هذه الانشطة هي مبالغ تحت حساب الضريبة .

" يُ كان الإجدر ونحن بصدد فرض ضريبة على الإساس الثابت وتطبية أن تفرض عسالي العاملات بهها بلغت تبينها ولو كان مجسسو ممايلات المبول في السنة أقل أن حد الأعفاد ؟ يكتبن بأن نسبة الاضافة على الشتريات تغطى كتبن بأن نسبة الاضافة على الشتريات تغطى كمة التنفات والتكاليف التي يتكدها المسسول للحصول على الإيراد .

 م ـ ترحيل خسائر الصيدلية على الإرساح المحققة في السنوات التالية ، وهو مالا يتبشى مع نظام الضريبة الثابتة أو الضريبة وققا للاساس

تلقط: عمليلة الصيدليّات معليلة واحدة دون تقرقة بنيقة بنيقة بنيقة بنا أخرى من اخرى من اخرى من اخرى من حدث حدر وثانها الادارية والصوبية ، وجدير بالذكر أن الانتقاقية تجاهلت الصيدليات حديث الأسروع أذ لم تأخذ أن الاعتبال حمروقات التأسيس بالشروع أذ لم تأخذ أن الاعتبال حمروقات التأسيس بالنسبة وهي ليست هيئة .

 رابعا: انتقال العيوب السابقة الى وعساء الضريبة العامة على الدخل باعتبارها ضريبـــة المسية .

ضامسا: ان الإصناف المناه غير الداخلة في حساب نسبة الإضافة والتي لاتبثل على حسد توك الصيادلة « النشاط المالب لهسم » في راى الباحث أمر مردود عليه فهو أن جسسار أبعض

ه المستقرمات الطبية والهيـدات الحشرية: اما التول بأن هذه الإصناف بركزة في الــــن منشأت مخصصة لا يتلل أو يمنح السيوليات تشترى هي الاخرى هذه الإصناف وتحقق أرباها بنها بجانب با تحققه بن النشاط الإهــــلي . الخدود أن ولما الإطفال.

ر المشاهد عملا أن نشاط بعض الصيدليات أمد للمشاهد عملا أن نشاط على اختلافها والمستازعات الفاصة بهم واللازم لهم بجانب ميمات الفردرات الفاصحة بهم واللازم لهم بجانب ميمات الفردوات من ماكينات حلاقة وامواس وغيرها

◄ آأزان والتليفون: وباذنب النشآت الاخرى غير المبيليات في أن تحقل إيدات البيدزان والتليفين خسن وعالها الشريس ؛ غلا تصميحة التقرقة بين النشأت ف العاسبة . ولا يجوز أن تتف المطلبة الطبية السليمة جود حجر عثرةً في التطبيق وفي تحقيق المدالة .

## سائساً: تسبّه الربح :

ان الاسلوب الذي انخذ للوميل الى نصيبة سعاق المبيعات مناق المبيعات مناق المبيعات المبيعات والذي ترم ملى الساعت حساب نسبة الافسالة لا يعتبر وقرار الليانا للياس ربح التشاط المعتهى والدليل على ذلك بايشير الى الواتع المسلمين من ديث تركيز المبيداتها على الادوية الملية بمبودة أكبر من مبيعات الادوية المبتوردة على من نسبة ربح الاولى أكبر سن المبيعات الاولى أكبر سن ورجع ذلك هو أن نسبة ربح الاولى أكبر سن



O

#### البحث الثالث الماسبة على الاساس القعلى

إذاء محاولة قرض شربية ثابتة على الصيدليات بدل مساكلها الطاسية > تعرضت مصاحة الشر ألك لتومية افترى من المسائل الماسسية لهذه المشأة > مكان لابد من مصاحة الشر ألك الاسراع من جانبها الى المدار تطايات وكسب دورية وقرارات للاشار جانبه من الوضوعية في دورية وقرارات الاشار جانبه من الوضوعية في

التعلق المستبدين المسلاح المستسمى الضريبي وقد تم ذلك الإصلاح المستسمي الضريبي للسدليات بطريقة جزئية وبصورة بطيئة من خلال ننرات زمنية متباعدة ، مما احدث اثارا ماليسة واجتماعية ضارة على الخزانة والمجتمع مما .

## أولا : الاصلاح الجزئي (١)

حيث اصدرت مصلحة الشرائب تطبيعاته ببحاسبة المدينات على ببحاسبة المدينات على باساس تحديد بالطريقة الملاق عن الرحية بالطريقة التاطيعية ( البلغ الضافة × متلوب مسسور الشرية ، وذلك عن الإنسطة المطومة والمصوورة لديما ( الالاومة )

طيل أن تقوم الملوريات الشا بحاسبة السيدليات الانتساط السيدليات الانتسطة والاصناف التي تعملساً فيها حجودة والإستافة على مائة والاستافة على المسلسة من هذه الاستاف على الساس أسافة 7٪ المستهبة اللادوية الزينة وذلك على المستريات التي تقدرها اللورية الزينة وذلك على المستريات التي تقدرها السيدليات التي تقدرها السيدليات التي المساس المستريات التي المساس المستريات .

اما الطريق الثاني للاصلاح الجزئي نسكان من خلال قرار انته رئيس الوزراء المسسكون الانتصادية واللهة ووزير المللة بشأن وواصد تحديد صافي ارباح الصيدليات و والذي يتنسون الاتجار في أي المسابل أن الاتجار في أي المسابل أن الاتجار في أي المسابل المسابل المسابل المدينة في المسابل المدينة والمسابل المدينة المسابل الاتحاداء المدينة ويهذا المدورية ويهذا للخرية والمسابلة على الصيدليات تائيسة على المسيداليات تائيسة على المسيداليات تائيسة على المسداليدمات و

وان ملجاء بالقرار الوزاري هو تقسيم في

المصلحة وغرم الممول من جهة ، وعدم تحقيق المدالة من جهة أخرى •

سابها: الربط الحكوبي: لاشك أن أي أمساقة الي أرباح المول النهائية والمربوطة عليه سن أرباح المول النهائية والمربوطة عليه سن أرباح الانسطة الماتة أولد هيئية أن شائمة أحداث تغير أي الاومية وفي سنوات التبلس و والتالس في الضرائب المستحقة الاصابة والاضائية عجب المؤلف المنافقة الاحمية على المؤلف المنافقة الاحمية على على مصيرها الضياعة على عبدت عدم الاختال المحلفة المنافقة على المحلسة بين مولى الفرائل الجيدا المحلسة المنافقة على المخارسة المحلسة المنافقة على المحلسة المنافقة على المخارسة المحلسة بين مولى الفراجة المائدة المحلسة بين مولى الفراجة المائدة المحلسة المنافقة ا

#### خلاصة البحث

يرى البلحث أنه أن كان لابد من الاخذ بقاعدة الاساس النابت في فرض الضربية فلته من المنطق والعدالة ادخال الزيد من الوضوعية في حسسة هذه الضربية عند تطبيقها على اساس:

(أ) تعدل نسبة الانساقة المصول بها هاليسا وهتا للاسس المصول بها في تحديد نسب القصم والانساقة ، على أن تزاد النسبة بعد تحديله المثالة العناضر الاخرى التي تتلجر منها المديدليات وتزاولها ، وذلك لعدم تلبق نسبة الإنساقة عليها لصحوبة عصر وتنظيم الملاقة المربية بيسست المسيليات والجهات التي تتعالى معها من جهة المسيليات والجهات ويصلحة الشرائب من جهسة اخسرى ،

(ب) عدم ترحيل الخسائر وعدم الاستقادة من خصم الاعباء المائلية من صافى الربح الخافسية للضرية ، واعتبار الناتج من حاصيال ضرب ( البائغ الخسافة × السمر ) وعاء خافسيط للضرية . خلصة وأن تاتون الضرائع على الدخل تد تصر تطبيق حكم المادة المتعلقة بترحيل الخسارة و المادة المتعلقة بضمم الاعتباء المائلية على الانتخامة التى تربط عليها الضرية على اصافى المائس الارباح الفعلية دون الانتسطة التي يرتبط عليها الشرية على اسافى الضرية على أساس حكمي أو المهت .

 (۱) بدأ ملك الاصلاح بالكتاب الدورى رقم ( ۲۰ ) في ۱۹۸۰ في ۱۹۸۰/۲/۱۲ لمبلحة للفراقب الادارة المطيسسة للبحوث الغربيبة .

محاسبة نشاط الصبدليات حث تتم المعاسعة وتحديد صافي الربع على اساس :

- جزء من النشاط تقم معاسبته في شوء البالغ د ادة . الأن المناقة - جزء من النشاط نتم محاسبته على اساس

الماسية القطية . ويرى البلحث أن أستخدام اسس مفسايرة في وعاسية الانشطة أأتى تتعليل نيها المسيدليات ولا تخضع فيها لاضافة ، من شسانه يؤدى الى

الختلاف في نتائج مافي ربح هذه المنشآت عند المحاسبة وبالتألى من أحداث غروق ضريبيـــة

## ثانيا - الاصلاح الشابل:

بتقاتم المشكلة واستمرار ظهور فروق واثسار مالية في غير صالح الخزانة ، وكثرة مطالب المولين للاسترداد في هذا القطاع ، وتحتيقــــا للمدالة في المحاسبة الضريبة في مجتمع ضريبسي واحد ، أصدرت مصلحة الفرائب تعليهاتهيسا التنفينية (١) بشأن المعاسبة الضريبية تقسيهم على الاسس التافية :

١ - تتفَّد بياتأت الخصم والإضافة كاسماس لتحديد رقم الأعبال بالنسبة لبيميات ... الإدوية والكماويات والإليان والمنتلزمات الطبيسية الخاضمة لنظام الخصم والاضافة وتحول الى رتم

البيمات بضربها في ـــــ

٢ _ تحديد مبيمات الاكسسوار ( مستحضرات التجميل ) وخلامه خارج نطاق الادوية عــــــلى اسلس البيانات المتوافرة باللف ومن واقع فواتير الشتريات التي تحتفظ بها النشاة وكذا محساضر

الماينة والناتثية ، ،

٣ ... تحديد نسبة الرمح وغقا القسمسرارات الوزارية المبادرة وهي ١٩٪ في الادوية المطيسة و ١٠٪ في الادوية الستوردة والصنعة بالقساقات تصنيع وراس مال مشترك وتطاع خاص و ٧٪ بالنسبة للالبأن وبمراماة كمية البيم في كل صنف ونتا أبيان الاماتة الننية بالجلس الأعلى لتطساع الدواء عن سنة ١٩٨٣/١٩٨٢ تكون النسسية الوزونة بواتع ١٤٪ ويمكن تعديل هذه النسجة اذا ما انضح الفاحس اختلاف كمية البيع في كل الاستك المُختلفة .

على أن يراعى تخليض نسبة اجمالي الربح

في الادوية الموضحة بعاليه بواقع 27 استرشيادا بما تم من دراسات سابقة نظير الكسر والتلسف والسحومات ومايتم من خصم لسعات اللم كهات والتأمين الصحى واصاريف الشميستريات من اكر أميات ومصاريف نقل أن وحدت وخلافه وبهكر تفيير هذه النسبة ونقا لظروف كل مبيطية . وتحدد تسبة الربح فىالكسسوار (مستعفرات

التجميل ) بواقع ٢٠٪ ويحوز تعديل هذه النسيعة حسب بيانات النوائم المعمة في هذا الثيان .

٤ _ تحاسب المنشأة على أي نشاط الفير ان وجد حسبها يتضح من الماينة والنقشة عند القحص

ه ـ تخمم كافة المساريف المبومية والإدارية التى تتحملها المتشاة والتي جرى العمل مسلى احتسابها .

غير أن ماليث أن عادوا الصيادلة للاعتجاج ازاء الجامية الفعلية التي وضعت بصلحي الضّرائب توأعدها من خلال تعليباتها التثنيذية ؛ وماليث أن أصدرت المسلحة كتابها ألدوري (١) 4 لأبتاف تنفيذ الحاسبة الفعلية بعد غترة تعسيرة من هذا الاحتجاج والعودة الى محاسبة المبيدليات على اساس الضريبة الثابتة لنشساط الادوية المزوجة بالحاسبة الفعلية لنشاط مستحضرات التجبيلُ وأدوات الزينة وادوية التركيب ، عسلى أن تتم هذه الماسبة حتى سنة ١٩٨١ ، وذلك تبهيدا لاعداد دراسة جديدة عن محاسبة هـــدا النشاط لسنة ١٩٨٢ وبالمدفا ، ومها يتفق وقاتون النم اثب على البخل •

ويرى البلحث من حقه أن يسسسجل بعض الحقائق:

الحقيقة الاولى: غط مصلحة الضرائب مبثلا في اهتزازها وعدم الثبات والسرعة في اصدار تطيبات ثم ايتلهسا في نقس الوقت .

الحقية الثانية :

رد غمل الصيلالة مبئلا في احتجاج تتاباتهـ عن المحاسبة الفعلية لتشاطهم ، واجبار مصلحة الضرائب بايتاف هذه الحاسبة ومحاسبتهم على اساس الضريبة الثابتة ،

الحققة الثالثة :

ليس هناك مايسمى « الماسبة بالاستثناء » غليس هذاك استثناء في تطبيق العدالة في المحاسبة سواءً كانت الانشطة متجانسة أو متبايئة .



#### خلاصة المحث :

يرى الباحث أن عودة مسمسلحة الغرائب لحاسبة الصيدليات على اساس معلى :

ا -- قائم على عدالة ضريبية في مجتمع ضريبي لايمكن أن يقوم على الاستثناء ؛ وان تقدير الارباح النملية المحقة لاى ممول وتحديد تيمة الضريبة المستحقة حتى للمجتمع ومورد من موارده .

المستحت المحلسية القطية ضرورة في ظل تو انو كامة البياتات عن الصيدليات ومسعولة الحصول عليها : والحدم تجزئة الساب المصلية ولصوبة تجديد سبه الاضافة على أساس دنيق يستغذ الى زنام لعلية ، ولاختلاف ظروف صيدلية عن أخرى .

م سأن مستحضرات التجميل وادوات الزينسة وغيرها من هذه المناسر تشكل جؤءا لإيستهان وغيرها من هذه السيدليات ؛ حيث معظم مصلات بدم هذه الاستات في القطاع الخاص ؟ وهن تسم الكه لايست تجاهل الإرباع الخاصة عن هستده الاستاد المادات في التحالية عن هستده الدادة !

السناه لما لها من اثار آلية كيمرة .

ا - زيادة الحصيلة ، وضمان تحصيلها اولا
ا - زيادة الحصيلة ، وضمان تحصيلها اولا
الموافقة المستوار المراكز المالية وغيها من
المبررات التي سناها السيافة ، واستعدوا عليها
المبررات التي سناها السيافة ، واستعدوا عليها
المبرات التعديم الموافقة ، واستعدوا عليها
النظام ، مالنظام المعربية الثابلة لا تقرر قبول
النظام ، مالنظام لكن يترر لابد من نساشر وتوالمو
كل مقوماته وأركفه حتى يكب له النجاع .

أ - تعديل نسبة الإضافة ومقدارها 'Y' بالنقص وبسينتاسية وصد القدرية على الارباح التجارية والسنامية المطبق أن تقرن الفرائب على الدخل أمر لمسالح الصيادلة - اذ يمكهم من الاستفادة بالبلغ الحسلة ( المسلمة ) لحساب مصلحة التراثب وذلك من خلال زيادة معدل دوران راس مال هذه المثالق .

## المبحث الرابع الاثار المالية للمحاسبة الضريبية الصيطيات

ويستمرش الباحث في هذا المحت الانسسار المالية التي تطحق بالخزانة جراء حاسبة هــــــذا النشاط، وذلك من خلال مقارنة بجريها البساحة لجموعة من الاعتراضات القلية على التطبيق العملي والتي تتحصر في جموعة من ســـــــنوات العاسية المربية لهذا النشاط تبدأ من ســــــــنة الله 1344.

## الرحلة الأولى :

## 

۱۹۲۱) ٠ الفرض الاول - خاص بالسنوات ٧١ الى ٧٨:

البوقية البائلغ المشألة من نشاط صيدائي على الدوية المشتراه من مؤسسة الادوية بلغت . ه 1 المتراه من مؤسسة الادوية بلغت . ه 1 مترج بلغة المتراه من مؤسسة الادوية بلغت المتراه من المتوافق المتناه من المتناه من المتناه الانتظامة الانتامية المتناه الذي من الدينا الذي عن البندات الدشرى في الخاصية للهندانة الشرياح والتجيل والمبيدات الدشرية المتناه الدشرية المتناه المشرية المتناه 
الغرض السابق على النحو التالى: صافى أرباح الصيدلية بناء على الاسمس التـــى تجربها المامورية ونتا لكتابها الدورى رئــم ٣١

لسنة ١٩٧٤ -• صاقى الربح

البالغ الضافة × متلوب سعر الضريبة
 ١٠٠

۲۸۷ = ۳۸۱ منبها ۲۸۷ منبها

 الوعاء الخاضع للضريبة = ماقى الربيع --الاعباء الماثلية

= ۲۸۳ جنيهـــا • الضريبة التجارية وملحقاتها عن هذه السنة

صافي الربح × مسعر الضريبة ( اجمالا ) = ممافي الربح × مسعر الضريبة ( اجمالا ) = ۲۲۳ × ۲۷۳٪ = ۲۲۲٫۲۸ جنيسه • فروق ضريبية لصالح المهول حد المالسسف

النسانة - الضربية الفعلية المستحقة - الضربية العملية المستحقة - الضربية العملية المستحقة - ١٥٠ - المستحقة - ا

سنة . ٠ ٢ / ٢٠٠٠ ، الله يترتب على هذه الضرائب المضافة تحديد مساق الربح الضريبي على النحو النالي . .

و صافى الربح ≈ الشريبة المضافة × متلوب
 مسعر الضريبة

= ۲۲۳۲ × ۱۰۰ = ۲۲۳۰ = ۲۰۳۰ جنیے

 الضربية التجارية وملحقاتها عن كل سسنة من السنوات ( ۲۶ ، ۷۵ )

= صافى الربع × مسعر الغيربية ( إجبالا )
= ١٠ × ٢٧٧٣ - ٢٧٨٧٠ جنيه ،
انه طبقا لتوامد الربط المكنى وباتف ساف
انته طبقا لتوامد الربط الطبيق
على السنوات الثابة لهذه السنة وإدة أرسح
سنوات تالية هو ٨٦٨ جنيها وتشاعا عن هسدة
سنوات تالية هو ٨٦٨ جنيها وتشاع مى هسدة
في المحاسبة المحكمية مورق شبيسة المسلح المسول
في السنة الواحدة على النحو التالي :

♦ نروق أصالح آلمول (يتم آستردادها)
 = الضريبة المصافة - الشريبة التي تخصى
 السنة (حكميا)

۱۳۳٫۲۰۰ - ۱۳۳٫۲۸ - ۱۳۳٫۲۰۰ في الوقت الذي لو تم محاسبة المسيطية على الساس معلى لاصبحت الفروق لصالح الفرائة في السنة على النحو التالي ٠٠.

فروق لصَّلْع الخزانة ( يطالب المول بها ) = الفريبة التي تخص السنة ( فعليسا ) = النبريبة المضالبة - ٢٣٥/٢٠ = ١٠٠٥ مردا جنبها

النتائج والاثار المترتبة على الفرض:

يمكن أن نجمل النتائج والإثار المترتبة مسلمي

تطبيق هذا الفرض عبهآ بلى : ١ - الخسائر الناجمة عن تطبيق قوامــــد الربط الحكمي ،

" - افلات المول من الخضوع للضريبة العلمة على الإيراد .

٣ -- مدى الاستفادة من الاعباء ووقوع المول
 ف المناطق الحدية نيها أو تجاوزها .

الى الرباع اللجارية والطناطية (١) . أولا : بالنسبة للربط الحكمى وتغير مسمنة الاساسي :

المسلمي . فلاشك أن أي أضافة ولو طفيفة من أرباح الاستاف المفاة الى السنوات التي سبق الرسط

عليها يؤدى حتما الى تغيير في سنة الإسلس ، وبالرجوع الى قواعد البطط المكمى يقدم وبالرجوع الى قواعد البطاق الزيني ققد جمسان النطاق الاستخوات النطاق ١٠ مسيوات النطاق ١٠ مسيوات المولين الذين تزيد أرباهم على المولين الذين تزيد أرباهم على ولاتزيد عن ١٠٠ جنيه اسنوا مداولة المسلس المالية الإسلام المالية عن الراحل المالية عن أرباح هذه الإنساس المالية عن أنكانهما على الغزائة أو المول وقد سبق لتنافذات إلى الغزائة أو المول وقد سبق لتنافذات المول أن تنافزات الذي المول وقد سبق المكانية على الغزائة أو المول وقد سبق لنتائية المول المول القريبة المالية الغالة العالمة المالية المنافؤ المنافؤ المالية الموالية المالية المالي

على الدخل من تم رقم ارباح المول نتيجة احتساب 
تد يؤدى تفر رقم ارباح المول نتيجة احتساب 
ارباح على الدناسر المعناة الى خضروع المول 
للضريبة العامة على الايراد او يترتب على ذلك 
لاشك احداث آثار مالية بالزيادة في صحسالح 
الذنانة .

ثَالِثًا : بالنسبة للاعباء الماثلية ووقوع المول في المنطق الحدية :

تد يؤدى أيضا الى تغيير فى ردم أرباح المول تتحبة أخذ أرباح العناصر المعاة فى الحسبان الى تغير الاحاء العالمية السول ودخوله فى خلاف حدية أو تجاوزها ما يترتب عليه خضوع أرباحه بالكامل المديدة عمل الراح التجارية والعناضية. رابعا – بالنسبة المرض مضريعة الهجاد :

هذه الشريبة فرضت بنسبة «ر؟ على و مساء ضريبة أرباح المول الني تزيد عن . . ه جنيه في ضريبة أرباح المول الني تزيد عن . . ه جنيه في بن أرباح الانشطة المفاة تؤدى الى فرض ضريبة على المول أو ترتبن عالم الله الاشك زياد قبلوسة في حصيلة الخزانة الملبة .

الغرض الثانى حفاص بالسنوات ٧٧ ، ١٩٨٠ : بغرض أن المبالم الضاقة على مفسستريات معربللية من الفرائب في سنة ١٩٧٩ بلفت ١٩٧٢ جنيها وبغرض أن مشتريات الصيدلية من ادوات التجبيل وغيرها التي تتعامل فيها الصيدليات في

0

 (۱) قد تم فرض هذه الشربية بهوجباقران ارتيس الجمهورية بالقانون رقم ۱۹۳ اسنة ۱۹۷۳ ( نشر بعدد للجريدة الرسية رقم ۱) بنارخ ۱۹۷۳/۱۰/۱۳)

(7) قد الغي القانون ٢) شيئة ١٩٧٨ العبل بتقانم الوبط المكنى منا ترتب عليه عل الشيال القانية من تطبيقه مادة ٥ من القانون الذكور .

## O

ضوصعاينه تجربها اللهورية للصيطية بنصبة . ١٪ من مشتريات الادوية .

مشتريات الصيطية من الادوية = البلغ المسافة × متلوب نبسبة الاضافة

۱۸۲۰ = ۱۸۲۰ خت × ۲۷۲ =

و مشتريات الصيداية من ادوات التبييل وغيرها

- ۱۸۱۰ × ۱۸۲۰ جنبها وجدیر باللاحظة أن هذه الفترة ق العاسبة ته وجدیر باللاحظة أن هذه الفترة ق العاسبة ته تهزير مصلحة القرائب وقرار بن نقابه وليس الهزراء بشال المدولة على المسابقة المسابقة المسابقة معرب سلامة الاسلامي ومن وجود ابروق كبرة المسابق المسلمة الاسلامية المسابقة الاسلامية ومن وجود ابروق كبرة المسابقة الاسلامية وجوالله من خلال المسلمة الاسلامية الاسلامية الاسلامية وجوالله من خلال المسلمة وجوالله وجوالله من خلال المسلمة وجوالله وجوالله من خلال المسلمة وجوالله وجوال

وتبدو النتائج المحاسبية لهذه الفترة في غلسل الفرض السابق على الفحو التالي :

 البالغ الضافة ( القطية ) من مشتريات الادوية

مري = ۱۸۱۰ × ۲٪ = مرهه جنيه .

و منافى ربع المنسلية

110. = - × (00) × - = 110.

جنيها • الرعاء الخاضم للضريبة

= سَافَى الربح - الاعباء العائلية

١١٥٠ ــ ١٠٠ ــ ٥٥٠ چنيها
 الضربية التجارية وملمقاتها عن هذه السنة

( ۱۷۸ ر ۷۹ ) = منافي الربع × منفر الشربية ( الهمالا )

≃ منافی الریم × منفر المنزید و به = ۵۰۰ × ۷ر۲۹:=۱۰۵۰ر۲۸۸

فروق ضريبية لعمالح المول
 المائخ المضافة - الضريبة الفعلية المستحقة

مليم مثيه ۱۵۳٫۲۰۰ = ۲۱۲٫۲۰۰ = ۲۷۲۰ =

## النتائج والاثار المترتبة على الفرض:

يمكن أن يجهل هذه النتلج والاثار في التألى :

1 _ يقم مصاولة مصاحة الفعرائب أن امصدار
تعليمات جديدة لحاصية الفعيدائب للاشكال من الاسترداد الناجم عن رجود فروق ضريبة أصالح
الأسترداد الناجم عن رجود فروق ضريبة أصالح
المولين ، أن الاسترداد (القلوق المصاحات الموليان الانتقاد ) ومرجم ذلك مكتريق : —

 أ ـ زيادة الاعباء الماثلية لهدد الفترة والتي تخصم من صلق الربع للوصول الى الوحسساء الخاشم للضرية .

(ب) تجزئه أسس الحاسبة لنشاط الميدلية بين أسلوب الحاسبة على أساس الخمس والإضافة عند محاسبة الادوية ، واسسلوب الحاسبة الغملية محاسبة الإنشطة الاخرى ،

٧ - أن التمليات التي اصدرتها مسلمة الشرائب والتي من شاقها القضاء وتعادى الاكثر السابقة عليها قد تم تشنيذها ؛ ولكن بعد محلسية التطاع الكبر من مولي هذا الله الخالك في ظا محلسبة الصياليات عن نشاط الاموية نقط . التير الذي أحدث زيادة في التروق لصافح المول

الرحلة الثانية: (الحاسبة في ظل التانون رمم ١٥٧ أسنة ١٩٨١) وتتحصر انتراضيات هذه الفترة لمجموعة من السينوات تبدأ من ١٩٨١ وحتى الآن:

القرض الاول : بنرض أن مشتريات صيداية بن الادوية بلغت . . . . . ؟ جنيه في علم ١٩٨١ وأن الشتريات التعديية لادوات التجبيل في خسوه ممايلة مصلحة الضرائب للصيداية عدرت بواقع ١٥ ٪ من مشتريات الادوية أي ٢٠٠٠ جنيه .

عان الحاسبة الفريبية الميدلية على اساس الفريبة الثابتة ، يكون على النحو التالي :

به البالغ (النمّاية) المَسْلغة من الادوية - - ؟ جنيه . - ؟ جنيه . - المساغة لادوات التجميل المساغة لادوات التجميل .

سرها ⇒ ۲۰۰۰ × ۲۲ × ۲۰۰۰ = ۱۰ جثیها ۱۰ م دافر دساله دادهٔ

ی مناقی ربع المنبطیة ۱۰۰

البينية الإلا = ١٢١٧ غيبية الإلام المبينية الإلام المبينية الإلام المبينية الإلام المبينية المبينية المبينية ا

الوماء الخاضع الضريبة
 ۱۳۱۷ = ۱۳۰۱ = ۲۰۰۳ جتيها .

ه ۱۲۱۷ -- ۱۲۰ -- ۲۰۱۰ منه ۱۳۰۰ منه ۱۳۰۰ منه ۱۵۰۰ منه ۱۵۰۰ منه ۱۵۰۰ منه ۱۵۰۰ منه ۱۵۰۰ منه ۱۲۰۰ منه ۱۲۰ منه ۱۲ منه

ملیب جنیه ۲۱ × ۲۵٪ سـ ۶۰۰۰ = ۲۱۸

الغروق الشريبية لمائح المول
 المائخ المشاقة لحساب الشريبسة للشريبة الفعلية الفعلية المائية المعلية المائية

مليمس چنيه ۲۲۸٫۱۰۰ = ۲۰۰(۲۰ مليمس چنيه

## الآثار والنتائج المترتبة على الفرض :

جازالت الفروق الضريبية لصلح المهول ، رفم محاولات مصلحة الضرائب لإجراء الاصلاح وتنادى الاثار المالية الخاصة بالاسترداد من أن الى تخر ، وترجع الفروق الضريبية المتزادة في سنة 1111 الى:

والمناعية . استخدام أرتام وبيانات الفرض الثاني : استخدام أرتام وبيانات الفرض السابق ، مع أختلاف السنة التي تتم عنهـــــــا

المحاسبة وهى ١٩٨٧ بدلا من ١٩٨١ . فان الحاسبة الضريبية تكون على الاسساس الفعلى > في ضوء التعليبات التنفيذية لعام ١٩٨٤ والتي تم ايتلف العمل بها من خلال الكتاب الدورى

التفعي على موء الدهليك التفيدية لعام 1434 رالتي تم ايقاف العبل بها من خلال الكتاب الدوري المادر من المسلمة بعد نقرة قصيرة من التعليمات على ضوء احتجاج نقابة الصياطة ، تكون صلى النحو التالي :

 ♦ مجمل ربح الادوية = المشــــتريات × متوسط مجمل الادرية

= ۲۸۰۰ × ۱۶٪ = ۲۸۰۰ جنیه .
• مجمل ریحوانوات التحمیل و الانشیالة الاخری

= المبعات × ربح ادوات الزينة ١٠٠ = ١٠٠ × ٢٠٠ = ٧٥٠ منيها

برسالى الارباح الكلية للصيدلية

.٣٥٥ جنيها و ٣٥٥. الدارية الواجب الخصــم ٢٥٪ (تتديرية )

• ماني ربح الصيدلية

٣٦٦٢ جنبها الاعباء الماثلية الواجبة الخصم

الاستان المناهدة

الضريبة على الارباح التجارية والصناعية
 الفروق الضريبية لصالح المول .

١٣٦ جنبها -- البالغ المضافة لحسساب الضريبة --

الضربية المستحقة = ٣٦١ = ٣٩ جنيها

## الآثار والنتائج المترتبة على الفرض:

مازالت الغروق الضربية التى لصالح المول متلبة ، رغم الاصلاح المحاسسيى الذى تابت به مصلحة الضرائب من خلال اجراء محاسبة فعلية للنشاط ويرجع ذلك الى :

 الخطأ الذى ارتكبته المسلحة بسبب عدم تحويل مشتريات الادوية الى مبيعات لاستغراج محمل الربح.

مجهل الربيع . ٢ - أن نسبة الانساقة على الشستريات من الادوية ( ٢٪ ) مرتفعة لأن احتسابها محدد على

أسأس سمر الشريئة النسبي ٧٧/٣/. القرض التأثيث : ينصب حد على نفس البياتات والرئة السابقة ، والأخسالان فقط ينصم في تصحيح الخطأة الذي وقعت نبه المسلحة عنر المسابقة الغربية الغربية الغربية الغربية الغربية الغربية الغربية المسلمة عندال ومع مشتريات المسابقة المسابقة الغربية المسابقة الغربية المسابقة الغربية المسابقة الغربية المسابقة الغربية المسابقة 
وبعث كور المحاسبة الصريبة ومقا لهـ [ا الفرض كالآتى : • مجمل ربح الادوية = المبيمات × مجمل ربح الادوية .

----- × 7.... =

۱۱٪ × ۱۰ «۳۲۵» ( المیدلیة )
 مجمل ربح الانشطة الاخری ( المیدلیة )

// × 1 · · · × · · · =

• أجمالي الارباح الكلية للميدلية = ٣٢٥٥ + . ٧٥٠ = ٧٥٠ -

المصاريف الادارية الواجبة الخصم ( ٢٥٪ )
 ١٠٠١ ≈

• صافى الارباح الخصم ١٦٠ • الاعباء العاتلية الواجبة الخصم ١٦٠

الوعاء الخاضع للضريبة . } .١٤



0

الضربية على الارباح التجارية والصناعية
 ٤٤٠

الفروق الضريبية لمسلح الفزاتة = المالغ
 المسلمة لحساب الضريبة ... الفريبة السنحتة .

£ = £ .. - £ £ .

الآثار والنتائج المترتبة على الموض : إ - تحويل رقم المشتريات الى مبيعات الوصول الى مجمل رمح ترتب عليه مروق ضريبية لمسالح الخزانة لاول مرة بعد أن كلت المووق مستمرة

لمسلاح المحول . 

" - تقدير المصاريف الادارية يواقع ٧٧ ، 
علما بان حساب هذه المعاريف يلغ لارا ٤ / من 
مجمل النريج وفقا للاتفاقية المنعقدة بين مصلحة 
التصراف وفقاية المحساداة ، وأن أخذ ذلك في 
الاعتبار بيزي الى زيادة الغروق التصسييية 
المعالم المورد .

 " تفقيض معدل نسبة الاضائة بما يتفسعه مع نسبة اجمالي الربع الواقعية النشك أل وبسا يتمشى مع الضربية التصاعدة ، يحدث تعادل في الفرة من التخالات الديار الديار المساحدة .

الفروق بين الخزانة والمول -إ -- تجاهل أرباح أدوية التركيب بف--رض

التيسيط والسهولة ف حساب الغروق ، والمذ هذه الارباح أن الاعتبار يؤش على النتائج من خــــالال زيادة الغروق لحبال المؤانة ،

ينبه الباحث الى أنه قد أهبل عند التطبيق على

تحقيقي نسبة اجمالي الربع 11٪ القابلة الكسر. والتالف و 7 ٪) من الحسيان ، وإن اخذ ذلك ق الاعتبار تزدى الى زيادة الفروق الضريبية لممالح المسول .

## غلامنة البحث

من دراسة التقلتم والالغ المالية تسجل التالى:

- وجود مروق عالية بسنة دائمة في مسالح
المول طالا تتم المحاسبة وقتا للغربية الثانية:

ولا تحدث إلى مروق في صالح الخراقة الأفيانية
المحاسبة القصلية - وترجع عدد الملووق قلى عدم
وجود دراسة علية وتسسق بين العناهم الكوانية
المنسبة الاصلية ، ومن جهة أخرى تشاهد الكوانية
الموابل المؤرة على محسله يتعالى الفريقة رقيلة
الموابل المؤرة على محسله يتعالى الفريقة رقيلة
مده عدادة العناسر والعوابل

(۱) ألعناصر (معمل الربح وللمساريف الادارية) "

نسية ميمل ربح النشاط وتقدير المصداريف الادارية أنه ياج حساب هذه المساروف عن مجمل الربح وقفا لاتقافية نقابة الصيادلة مع مصاحب الضوائب يواقع الاراك ع معا يؤثر على عمدافي للوبيع .

(به) العوامل ( الاعياء العائلية واسسمار الضريعة ) *

تفيرات مقدار الاعفاءات للأمياء المائليسسة وقفيرات المعار الضريية خلال سنوات المعامية مع ثبات نسبة الانسانة ( 7٪ ) مما يؤثر صسلي تحديد افرعاء الخاشم للضريبة ·

لا - في تؤشر المساسية الفطلة المناصر الانتري غير القاضمة كالضنافة بالضافة بالى مسلم الربح التلجم عن المطلبة في ظل الشربية الثانية في المداث أي مروق في صلح الخزانة، وإنها يكني محلبة هذه المناصر لتخليف حدة اسلسسترداد المروق.

٣ - وجود الثار مالية في غير صالح الفزاشة (ساليه ) يؤدي الى احداث الثار اجتماعية ضارة بالمجتمع الفنريين ، وذلك يمديد التفسساوت في الماسية الضريبة بين معولى الضريبة الواحدة،

أ " القائم ملي معاسبة المبيداليات باسس الضريبة الثانية التنزيات في العوامل الخرقية عن المعاملة الخلافة عن المعاملة الخلافة عن المعاملة الخلافة المعاملة 
## تومىيات البلمث :

يرمى الباحث بالتالى : ... اولا ... فيما يتعلق بالإصول العلميسية الرياح المستفات:

مروية تطبيق أصول الباديء العلمية السليمة المحاسبة الضريبية للصيدليات بالقصل بين ليراه الصيدليم من للبن عيد التهاوية عن ايراه مس المسيدليم والمستاعية أحسالا لبسدا استقلال الإرماح التجرية والقصافية أحسالا لبسدا استقلال الشرائية التوجية والقصاف بين ارجيتها ، وذا

أ - أن أو تنين الغمم والتنسسافة تمكنت من

حصر وتحديد معظم معاملات المسسيدانات عن طريق الإضافة ، معا يسهل محاسبة المسدوسة بإنشاح إيرادات هذه الماحلات الفسريية على الارباح التجارية والمساعية ، على أن تقـوم الماينة والناشئة التى تجريها المامورية ف تصدير نرح وقيعة الماحلات الاخرى التي الم تحاسب معاشرة المحديدة المسسوبة حصرها من خلال قرائين الضعم والامساعاة ، وذلك لادراجها في وعاء الرحاح التجارية وإستاعية .

٢ - إصبح نقباط الدوية التركيب هو اللياقي دون مصاسبة , واضحاعه المشرية على الارباح غير التجارية أمر قصائح الصيدليات ويقق مع منظى المحاسلة والحدالة في فصل الارعية بين الإيدادات حقامة وأن هناك اغتلاف في المعمر الشحرييي رفي قانون الضرائب على الدخل بين النوعين من أن يتم ذلك في ضوم شمة نشاليا الضرائب ، على أن يتم ذلك في ضوم شمة نشاليا مناسبة في عمليات التركيب والتحليل ** طأنيا _ بالنسية لماضياس الظايت للضميدات :

اذًا كَانَ ولايد من الأخذ بالأســـاس الثابت للضريبة فانه يراعي عند التطبيق ما يلي :

 ا عدم تجزئة الحاسبة الضريبية لتشـــاط الصيدليات بين الاساس التابت والحاسبة اللعلية
 واعتبار كل ما يزاوله الصيدلي نشاط خاضع للضريبة على الاساس الثابت

٢ -- تعديل نسبة الاضافة ٢٪ وفقا لنظام نسب الخصم المعمول بها في مصلحة الضرائب ٥٠ فم الخصم المعمولة بقد من الوضوعية الناجية على عدم أدراج بعض ايرادات العناصر الناجية على عدم أدراج بعض ايرادات العناصر الاخرى في الماسبة الضريبية لنشاط الصيدليات

T = عدم ترحيل الخسائر وعدم الاستفادة من مصرالاعام للحيار المحاسبة عبر الحسابة عبر الحسابة عبر والمحسوبية على الاشتساء التي تربط عليها الخسيريية على المشابة التي تربط عليها الخسيريية على عليها للخسيرية على عليها للخسية على عليها للخسية على ماساس ثابت عليها للخدرية على الماس ثابت عليها للخدرية على الماس ثابت المنابة التي تربط عليها للخدرية على الماس ثابت المنابة على الماس ثابت المنابة التي تربط المنابة على الماس ثابت المنابة على الماسة على الماسة على المنابة على الماسة على الما

أحاماً للمحاسبة الضريبية للصيدليات • • يتطلب الامر تعويل الضريبة على الاساس الثابت الى صافي ربح ، وذلك تمهيدا الادراجها في وعاء

الضريبة العامة على الدخل · ثالثا ... والثبيعة للمحاسعة الفعا

ثالثا م بالنسبة للمحاسبة الفعلية المعيمليات:

( - تتم الحاسبة الضريبية على اساس تصلي
رتم مشتريات الصيديات من الأموية الى ميهمات
لامتساب مجمل ربع نشاط الادوية ، عسلي ان
يضاف الى مجمل الربع المذكور الارباح الناتجة
من عناصر الانشطاء الخرى ،

السيدليك ومتدارها ٧٪ سواء كان ذلك بالزيادة إن باللغم، وقال للنظام المعول به في تعديسه نسب الخضوج إلاتقائة بمصاحة الفسر التي ، حا أخذين في الاعتبار معد الضريبة على الارباح التجارية والصناعية ونسية مهمل ربح نشساط الاربوة .

٣ ـ ادراج نمية الاضافة بجدول الخصصيم والاضافة ٣٠ باعتبار أن البالغ الضافة عن طريق شركات الادوية ( القطاع العام ) مبالسمة تحت حساب الضريق .

رابعا _ توصيات عامة :

اذاً تم الاتفاق بين نقابة الصيابلة ومصلحة الشرائب على على على على من الاسلوبين في المناسبة على الاساس الثانية و الفعلية لابد من اعادة المتصنيق على الاتفاق سنوبا في شوء ما يحدث من تغيرات في بحديث نشاط الامرية أن الى تغيرات تغيرات ومحية نشاط الامرية أن الى تغيرات

الراجع : اولا ـ مراجع علمية (عربية)

ا ــد دهسن محيد كبال: اضواء على القانون الجديد ؛ القاهرة ، مكتبة عين شيس ؟ ١٩٨٢ - ٣ ٢ ــ د ، عيسي محيد أبو طل : دراسات في المصابحة الضريبية ضديبة كسب العمل بنوعيه، دار التهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

" ـــ الاستاذ/كَبال عبد الرَّحِينُ الْحُرِفُ : نظام الضرائب الصرى * الضريبة على كسب العمل دار الكتاب العربي ــ القاهرة ١٩٥٣ •

3 - 2 مصنّن شفيق : القانون التهارى المرادي المرادي المراد النهضة العربية القاهرة ، ١٩٧٠ . و مراني العمل - • ضرائي العمل

وراس المّال، القاهرة 1 — الاستاد رمصور حصد نجيد : دائرة المعارف الفريية > الجزء التقى الفريية على -المهارف غير التجارية > مطلبع هريدة الصباح نقيا ــ دوريكت ويحوث وتعارير :

تابيا - دوريات وبحوث وتعارير : - مجلة التشريع المالي والضريبي . - مجلة التشريع والقضاء .

- ملَّفَات مصلَّحَةُ ٱلفرائبِ ، ادارة البحسوث والمكتب الفني ،

ثَالثًا سَ مِجْمُوعات قانونية وتضالية : الاستأذ / محبد بسدران : مجموعسسة قوانين

الضرائب في مصر > ١٩٧١ . - مصلحة الضرائب : مجم وعة القوانين واللوائح التنفيذية الخاصة بالقانون رقم ١٤ اسنة ١٩٧١ - ١٩٧٧ / ١٩٧٧ ، ١٩٧٧ اسنة ١٩٨١ .

رابعا - رسائل علمية : - أ * يجيي أحمد مصطفى : نظام المجرّ من المنبع ، دراسة مقارنة رحالة مكثوراه في فلسفة المحاسبة ، مقدمة الى كلية تجارة المصـــورة

# أهمية المعلومات المحاسبية

وقصدوة:

-

شهدت السنوات الطّيلة الماضية جسدالا بين الماسيين حول تسلوك سوق الاوراق المالية والمعلومات الحاسية (1) ويهدف هذا البحاسية في استقرار ونطور المعلومات المحاسية في استقرار ونطور سوق الاوراق المائية من حيث تعريفه ويقومات نجاحه ودور الحكومة قد عم السوق والشروط الاساسية لتداول اسهم الشركات في سوق الاوراق المائية والمنتقر المعلومة المائية في سوق الاوراق المائية والدور الذي يحسكان ان تؤديد المحاسبة في اسواق الرائح المائية على المحاسبة في سوق الاوراق المائية والدور الذي يحسكان ان تؤديد المحاسبة في اسواق الرائح والاسباب المتقرف المحاسبة المعاسمات المحاسبة في المواتف المحاسبة في سوق الاوراق المائية عنم المتقربة على القصار المتالك المنتقبة بالزمة سوق الاوراق المائية عنم المتقربة المحاسبية في سوق الاوراق المائية في المؤلفات المحاسبية في سوق الاوراق المائية عنم المتقربة المحاسبية في سوق الاوراق المائية عنم المتقربة المحاسبية في سوق الاوراق المائية عنم المتقربة المحاسبة في سوق الاوراق المائية عنم المتقربة عنوان المعاسبة في سوق الاوراق المائية عنم سوق الاوراق المائية عنه المعاسبة في سوق الاوراق المائية عنه سوق الاوراق المائية عنه سوق الاوراق المائية عنه سوق الاوراق المائية عنه المعاسبة المناسبة المناسبة الاوراق المائية عنه المعاسبة المناسبة المناسبة الاوراق المائية عنه المعاسبة المناسبة المعاسبة المعاسبة المناسبة المعاسبة الاوراق المائية المعاسبة الاوراق المائية المعاسبة المعاسبة المائية المعاسبة الاوراق المائية المعاسبة المعا

#### (١) أنظر على سبيل المثال :

— The Bibliography provided by W. Beaver, «The Behavior of Security prices and its Implications for Accounting Research Methods». The Accounting Review, Supplement to vol. XI. VII. 1072, pp. 435-477.

— Winsen, Joseph K., «Capital Market Behavior and Accounting Policy Decisions», Accounting and Business Research, No. 26 Spring 1977, pp. 101-110.

— Anderson, R., "The Usefulness of Accounting and other Information Disclosed in Corporate Annual Reports to Institutional Investors in Australia, "Accounting and Business Research, No. 44, Autumn 1981, pp. 259-265.

— Hines, R.D., "The Usefulness of Annual Reports: The Anomaly Between the Efficient Markets Hypothesis and the shareholder surveys, "Accounting and Business Research, No. 48, Autumn, 1982., pp. 296-309. X

— Ganedes, N. J., "The Capital Market: The Market for Information and Externa, Accounting," Journal of Pinance, May 1976, pp. 611-630. X

(٢) سوق المناخ في الكويت هو السبوق الذي تتداول فيه الاسهم الخليجية والاسهم الكوبتية قبل تسجيلها ف البورصة والتي تعتبر السوق الرسمية للاوراق المالمية في الكويت • وقد نشأت الازمة عن تعاملات مسيقة في الاسهم من خلال شيكات مؤجلة الدفع تتضمن علاوات هأثلة فوق مسيبيتوبات الاسمار السائدة في السوق • وقد انهارت السوق عندما حل موعد الوقاء يعدد من الشـــيكات ولم يستطع أمسمايها الوقاء يها ويعد مصار اليبين الاجمالية للمتعاملين في سوقي الاوراقي المالية والتي تم تسجيلها لدى شركة القاصة بلغت الر٢٦ بليون سيتار اي ما يقرب من ٩٠ بليون دولار ٠ هـــده الديون الاجمالية يتوقع ان تصمه على ٧ بلايين سينار بعد أجراء القاصية كما أن وزير المالية والتخطيط في دولة الكويت يعتقد انها ستمسسيح ٢ بليون دينار بعد اجراء القاصة والتغفيضات أ الربونية ٠

# نى سوق الأوراق المالية

#### سوق الاوراق المالية :

ندول الاسمه والسندات على اختلاب المنا المنظم لنداول الاسمه والسندات على اختلاب الواعها الخاصة بالشركات العالمة في القطاع الخاص ال المشترين الفديد بن ضات المستجبين الفين المشترع وتختلف مصالحهم هينا يتصلق بقرارات استقراراتهم في تلك الاوراق الخالية - كما أنه يعتبر المكان المناصب الذي يتم فيه نقل مدخرات الافراد والوحدات ووضعها تحت تدرف الوحدات المتعامة لها .

ولقد تبت التفرقة بين سوق رأس المال الكفء Efficient Capital Market وسوق رأس

المال غير الكف Aurker للمنافعة المالال غير الكف المتدرة على عالاول بسيع بانه المسحوق الذى له القدرة على استيماب المارولات المتألجة بمكل مربع ينحكس السوق ، أما التاني فهو المنقدات المتداولة في السوق ، أما التاني فهو المتقدون وليؤدي المي تحقيق فيه معلومات النبة للمتقدون ويؤدي المي تحقيق مكاسب غير عاية للفئة على حساب فقة الضرى تنبية الاختلاس المهم قال و تزيد المسمسعان

### المقومات الإساسية لنجاح ســـوق الاوراق المالية

يمتد سوق الاوراق المالية في يولية طهيقوافر مجموعة فعالة مترابطة من العوامل الأتيبة:

1 - نظام سليم المحاسسة بوضر القدر الكافي من المعامات الملائمة التي تمكن المحسسة موين من استخدامها للاختيار بين البدائل بشكل يتفق مع المدانهم وتضعيلاتهم وسلوكهم تجاه المخلطرة.

3 - توفير القدر الكافية من الكومة للمالي والارماح المحلفة التي معكس المركز المالي والارماح المحتفظة وتومعلها في المستقبل بها يساعد علي المحتفظة وتومعلها في المستقبل بها يساعد علي سوق الاوراق الملية.

٣ ــ وجود مجموعات كبيرة ومننوعة من الاوراق المالية مدرجة بالسوق بمسستويات مختلفــة من الخاطرة والخصائص لتلبى الاحتياجات والشهروط للختلفة للمستثمرين المختلفين

 جوجود ننظيم توى وفعال ومحايد لمهنة المراجعة والمحاسبة والتي تشهد بالدقة والوثوق في المعلومات التي تنشرها الشركات في قوائمها المالية والتي يتم تداول اسبهها في المسوق .

 وجود سلطة منظمة ونعطة لتسهيل عملية الاتجار في او توزيع اسهم الشركات التي يتم تداولها في السوق مثل السماسرة والدلالين والتجار وسوق الاوراق المالية .

T. داراة عابة السحوق الإوراق المالية بحيث لنسو المالية المبية المالية داول اسمم الشركات ليلة والترات المسححة في والترات المسححة في دائم على انتخاب الدارات المسححة في الوقت الملسب بعن المالية الدارات المسححة في طبيعي بحد لها ابتات التمامل في المسوق حتى يتم التمامل في المسوق حتى يتم التمام من المباب الارتفاق ويجب على المساب الارتفاق ويجب على المساب الارتفاق ويجب على المساب ال

٧ - وتواد الرومى الاستغياري لدى التعابلين في الوراق المالية بحيث تكون فراراتهم جنيبة من فروجة عمر الستغير للمواحسات المتوفرة من من درجة عمم الستغير للمواحسات المتوفرة من المليها كالسامي سيام المقاملة ويرشيبه معليم المتحافظة العراق من مراسبة معاجلة المتواد العرب من مالمي المستغير أن يوكز قبل مجلسة للدراة مثل مراسبة امهال الشركة ويوكزها الملي توخطها ومستغير بالمرابع المناسبة المناسبة المناسبة المثال يعتبر سعالة المعادسة الدرسة العن يتحدد على ضوئها مسعر اللسيم و من المناسبة المناسبة المناسبة المساسبة المساسبة المناسبة المساسبة المساسببة المساسبة المساسبة المساسببة المساسبة المساسبة المساسببة المساسبة المساس

0

 ٨ ــ وجود عمق كاف في المسوق من حيث كثافة التداول وكثرة المليلات ؛ ووجود تاعدة عريضسة من صغار وكبار المستثمرين بحبث لا يسستطيع مضارب مهما بلغت قوته من التأثير عسلي حسركة الاستمار متمودا أو هيوطا بشكل غير طبيعي . و إذا توغرت هذه الموابل غاته يمكن القول بأن سوق الأوراق المالية قد توفرت لها القبومات اللازمة لتحاجها ، ولا يقصد بالنجاح هنا الصعود المستمر في اسمار الأوراق المالية أو كثافة تداولها، والاكان سوق الناخ أل دولة الكويت مسن أنجح اسواق الاوراق المالية في العالم ولكان يقصد به ان يكون النعامل عـــادلا لجمــيم المتعاملين من حيث تواغر كافة المعلومات التي تاثر على القرارات المتعلقة بالاستثمار ، وأن تتحسده الاسمار في السوق بحرية وومتا لموامل العرض، والطلب وعلى ضوء الحقائق الماليسة والبسواعث الاتتصادية السليمة . وفي ظل هـــذه الظـــروف تستطيع سوق الاوراق المالية أن تؤدى وفليفتها الرئيسية وهي تونير السيولة وتمكين المستثمر من التخلص مما في حوزته من أسهم وسندات وبالسعر الذي يراه ملائما لظروقه .

### دور الحكومة في تشجيع ونجاح المالية

ان نجاح سوق الاوراق المالية في أي دولسة في الصالح يعتبد على ما توفره الحكومة من حباية ورماية لهذا السوق ورماية لهذا السوق ومن طريق :

1 — وضع التشريعات والتنظيمات الفصالة لتشكيم عبليات التبادل في سوق الاوراق المليسة ، وأن تكون هذه التشريعات بنققة بسع خمسالهم وطبيعة الجنبم من اللتحية الانتصادية والاجتماعية

لحماية المستنبرين والانتصاد القومي . ٢ حد ضرورة توفير مؤسسات متخصصة لتحليل البيانات المالية والاستثمارية بحيث توضع هــذه البيانات والملومات امام المتداولون ليبنوا عليها

(١) تعطر قرانين الارراق المالية في الولايات المتحدة الامريكة على الاشسخفاص النفين الديه معلىمات داخلية من اسمستخدام هذه المعلومات لتحقيق ارباح من وراء الاتجار بالاسمسه و وقد قضت غرضا محملة الهيئة امريكة في والمسئلين يتقريم موظف كبير في اعدى الشريكات الامريكية بيميلغ ٥٠٠ مارا رويتادية نمسل على معلومات الى ٥٠٠ ماراء ، حيث المة عمسل على معلومات

معلوماتهم وغرار اتهم بشكل دقيق ممسأ يحسد من المضاربات للعشوائية ، وقد اتخذت بعض ، دول للخليج اجراءات معاله في هذا الاتجاه ، ففي شهر اكتوبر ١٩٨٢ افتتحت البحرين مركز استعلامات اسوق الاوراق المالية لمساعدة المستثمرين عطي لتخاذ القرارات على اساس توغير معلومات تحدد ته ة فلثم كات ، وفي الإمارات العربية المتحدة بدأت التكومة في اتلمة برامج تدريبية للعاملين في سوق الاورأق المالية واستخدمت أجهزة الاعسلام لتعليم جمهور المستثمرين المحتمل ، اما في الملكة العربية المحمودية غقد طلب من البنوك أن تتولى تجارة الاسهم لضمان أن تتاح أمام جميم المواطنين السموديين مرصة عادلة لشراء وبيع الاسهم في ظل المعلومات التي توفرها البنسوك عن المسراكر المالية المعتبتية للشركات . كما تقسوم الكويت في الوتت الحاشر بدراسة حول شرورة تواسير مؤسسات متقصصة لتطبط البيانات الماليسة للشركات وذلك تبل الانتقال الى مبنى البورمسة

الصديد م- محتفل المسكومة نسبواء مبساشرة أو المسمولة المي ادارة السوق أو الفير للتأثير بشكل مسطلتم في حركة تداول الإسهم بهنف التأثير علي السحر الخاسب الذي تحدده توى العرض والطلب لكل سهم أو صنده

إ _ فرض عقوبات شديدة ضد نشر معلومات 
 مالية مضالة للشركات بهدف التأسير عسلى حركة 
 التمايل في سوق الاوراق المالية وضد من يشسهد 
 على صحة هذه المعلومات 
 على صحة هذه المعلومات 
 مدة المعلومات 
 مدة هذه المعلومات 
 مدة هذه المعلومات 
 مدة هذه المعلومات 
 مدة المع

سيس مسمع التعابل الداخلي اي المستند عسلي، مع أن سبق التعابل الداخلي اي المستند عسلي، داخلي بنكن بن الصحول على معلوسات سرية مسبقة عن الخطط المتوقعة لشراء أراضي أو بناجم أو بنجاب جدودة ، واحتبالات الارباح والخسائل في الاعبال التجارية للشركة نتيجة المصدولة على صدواء بالارتباح أو المهبوط عند الاعلان عن بنسل سعواء بالارتباع أو المهبوط عند الاعلان عن بنسل عدد الخطط والسياسات ، عسارة الى البيسم أو الشراء تبل الاعلان عن خطط وترارات الشركة ، وهذا الانجاء موجود حاليا في كل بن المسوئا المتوادية الاسواق الارواق الماركة ، المنظ الاسواق الاوراق الماركة في كل بن المسوئا ،

مسيقة تتملق يتملك الكريت المنسسة سانتافي وانه استريء اسسيم من المارسسة بمبيلغ ٢٥٠٠ دوالار وباعها بعد خصمة أيام بسمو ٢٠٠٠ دوالار وأن المطومات المسيقة هذه مكتن ١١ امريكيا بعن فيهم شمانية من وسطاء اليورصة في والمنطئ من المصمسسول على اكثر من ٢٠٠٠٠٠ دوالار في اسبوع واحد

بريطانيا ، غرنسا ، أما سويسر ا غان الحكومة نقوم في الموقت الحاضر بالتخاذ اجراءات تحمل بموجمها الاتجار الداخلي في السندات جريسة ، بيعاتب عليها الثقانون .

١ - تقديم بعض الحوافز التي تساعد في تنشيط حركة التعامل في سوق الاور اق المالية بما يعهد بالنفع على الستثمرين بصفة خامة والاقتمساد التوسى بصفة علمة ، ومن ابثلة هذه الحوافز نذك

الأتى على سبيل المثال:

﴿ أَ ﴾ أصدار قانون لتشجيع الاستثمار ، ... اعفاء الشركات الني تساهم فآلقطاعات الصناعية والانتاجية من ضربية الدخل لمدة تتراوح بين ٥ _ ١٠ سنوات على الاتل وهذا بن شسانة أن يؤدي الم، زيسادة احتبسالات الربح في هدده الشركات وبالتالي زيادة الارباح للمستثمرين في مثل هسذه المشاريع .

(ب ) اعقاء الارباح الموزعة على المساهمين في مثل هذه المشروعات من الضريبة وأعفاء الاربساح الراسمالية النائجة من اعادة بيع الاسهم بأكثر من تكلفتها من الضريبة ليضا ، وهذا من شهائه ان يشجع العديد من المواطنين الى استثمار مدخراتهم ق مثل هذه الشركات ،

( د ) قرض حياية حيركية للسناعات الوطنية مما يجعلها أقدر على المفاقسة ونسمان تحقيق أرماح

فى السوق المطى .

 (د) اسدار قانبون للثم كات بصدد حقيق وواجبات المساهم في انتضاب مجلس الإدارة والتصويت على القرأرات الإساسية ، كما بلزم الشركات بنشر حسابات تفصيلية على نماذج معينة بحيث توضح للمساهم أو المستثمر الرنقب الحقائق والاوضاع ألمالية المتعلقة بنشاط الشركة .

وقد لحَّات حكومات كثم من البلدان الي انفساذ مثل هذه الاجراءات والتي كان لها أثر عمال في تطوير وتنشيط سوق الاوراق المالية بها .

#### البيقات والشروط المطلوبة لقبول تداول اسهم الشركات المساهمة في سوق الأوراق المالية :

تشترط لجنة سوق الاوراق المالية في معظم بلدان العالم بضرورة توانسر مجمسوعة بن البيسانات والشروط عند للنظر في تبول تداول اسهم الشركات

الساهية في سوق الاوراق المالية وهذه السائات والشروط وضعت لمنع تلاعب وعدم جسدية بعض الشركات وحبابة للبستثيرين وللاقتصاد التوهيء وفيما يلى تفاصيل بعض هذه البيانات والشروط(ع)

#### أولا ... مَاتُهِ البيانات الطلوبة :

 ١ ـ عقد التأسيس الاساسى والتعديلات التى أجريت والنظلم الاساسي للشركسة ومرسسوم تأسبسها .

٢ _ القوائم المالية للشركة وتقصارير مجسالس الادارة بن تاريخ التأسيس ، ٣ _ اعضاء مجلس الادارة الحالي وملكيــة كل منهم من أسهم الشركة وقت تقديم الطلب .

 ) — الشم كات الفرعية و الزميلة . ه ـ عدد العاملين واسماء القياديين في الشركة. ٦ _ أسماء المساهمين السذين يملكون ١٠٪ من أسهم الشركة وقت تقديم الطاب.

#### ثقيا _ شروط قيدول نه .اول اسمهم الشركات المساهمة في سوق الاوراق المالية :

1 - التعيد بتعديل النظام الاساسي للشركة بها

يتناسب مع م ترتايه لجنة السوق . ٢ ــ أنّ يكون قد وذن عسلي تأسيس الشركة علمين وأصد ب على الاتل ميزانية عمومية واحدة. ٣ ــ الا بتر متوسط نسبة الربحيــة عن ٥٪ ويجوز لغارر صعينة الاستثناء من هذا الشرط(٥) £ _ سالًا الاوضاع المالية من حيث موجوداتها وسبولتها وتو زن هيكلها المالي وكفاءة الإداء . ه _ الا يقل رأس المال المنفوع عن عشرة ملايين دينار او ما يعادلها(١) . ٦ — الالتزام بنشر ميزانياتها ونتائج أعمالها في وساتل النشر اليومية ( المسحف ) وذلك تبسل السماح بتداول أسهمها في السوق ،

٧ ... الالتزاء الطلق بتطبيق كانة الأبور الواردة في النمهد المعد من تبل ادارة السوق ، ويشمل هذا التمهد على الآتي على سبيل المثال:



(٤) لَمِنْهُ سَوِق الْكُويِتِ لْلأُورِ أَقَ الْمُأْلِيَةِ سَجِرِيدَةً السياسة ، العيد ١٩٨٠ ، السيت ٢١ / ١ / ١٩٨٤

(٥) بالحظ أن هذه النسبة تنفتلف من بلد الي

آشر ٠ (١) يختلف الحد الادنى لراس المال الطلوب من بك الى كفر حسب الظروف الاقتمى السائدة ، والقوانين النظمة الشركات الساهمة" •

0

(1) تتمهمه الشركسة بالالتزام بكانسة النظم والتعليمات الصادرة من لبنة السسوق وادارته بمجرد قبول تداول اسسهمها في مسوق الإوراق المالسية .

(ب انقسديم كافسة البيسانات والمطوبسات والمحدوق ، والاحتصاءات التي تطليها ادارة السوق ، (ج ) أخطار ادارة السوق بكلفة القرارات التي يتذخها مجلس الادارة والتي تؤثر على راس مال الشركة و ميكلها المالي ورسيتها وتوزيم الارباح .

ا اخطار ادارة السوق عن كافة المعابلات

سوري و الالتزام بالاخطار عن ملكية اعضاء مجلس الادارة الجدد وملكيتهم من اسمهم الشركة خلال شهر من توليم العضوية أو من تاريخ قبول تداول اسهم الشركة في المسوق .

بن العرض السبباق يقضع لذا أن المحاسبة والقوام المالية للشركات والحلوبات التي توفره كلت جورا هيا في كل بن المهوبات التي توفره للخياح مسوق الإوراق المهوبة ولادا في الإيرات المهام للديام المواملة لدي الموسسات المخصصة التطول البيانات المالية للشركات التي يتم نداول السهيما في السوق المالية للشركات المساهمة في سوق الإوراق بالمناتب المساهمة في سوق الإوراق بالمناتب المساهمة في سوق الإوراق بالمناسبة المنسول المناسبة المسول المناسبة المنسول المناسبة 
#### أهمية المعلومات المحاسسبية في

#### سسوق الاوراق الماليسة

تعتبر الماسية مصدرا من المسمادر الاساسية للمعلومات التي يعتبد عليها المتعالمون في سسوق

الاوراق الملابة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشراء وبيع أسبم وسندات الشركات التي يتم تداولها في الديوق - وسنتاتش فيها يلي مدى أهبية مطهات المسلحة الملكة والدور الذي يعكن أن تؤديسه في التنبية الاتتصادية ومروق الالزراق المالية بصحة على مامة ، وقد الدول النامية بصفة خاصة ، حيث أن مامة ، وقد الدول النامية بصفة خاصة ، حيث أن معلق هذه الدول العامية بعضة خاصة ، حيث أن الملية(س) .

نؤدى الماسبة المالية دورا لتلتيسا في التبيسة الانتيسة، وأيها توفي المطومات الماليسة عن الانتيسان شاها الوحدات الانتصادية والتي يمكن الانتيسان الانتصاد القومي ، ثانيها أنها مصدر من المطومات المالتصادي بناء نشبة المستثنوين ( المطلبة من طريق الأنسان المالتيسان التوسيق الأنهان الموليات الكانية التي تعرض طريق الأمصاح عن المطوبات الكانية التي تعرض على نشجيع وجود سوق الأوراق المالية ، تمان الرطانية التي تعرض على التنافر المحاسسة تم تفي عنها في تمان الرطانية المستثنوين وبالتسالي المحاسسة لا تفي عنها في المحاسسة المنافزة عن عنها في التنافر التنابية والتفطيط الانتصادي في أي دولة وكمثال والمتعالما التنافرة عن التعافرة من المحاسسة لا تستديرة التنافرة المحاسسة لا تحديدة وكمثال واستيانة عن التنافرة المحاسسة لا تحديدة وكمثال واستيانة عن التنافرة المحاسسة لا تحديدة المتعالمات المحاسبة بين حديدة المتحديدة المتحديدة عنها التنافرة التنافرة عنها التنافرة المحاسبة المحاسبة المحاسبة المحاسبة عنها التنافرة المحاسبة المحا

بيل التعارير المحاسبية للشركات وتطوير مسوق "رزاء "ألمايد - ويصفة غاصة في العول الثابية . تتبيز العول الثانية دائيا بوجود علاقة بهاشرة بين المحلات المتخففة للانخار ووجسود مسوق للارز أق المحلية - وهذا من تسالة أن يؤثر عسل المكتبية الصحول على راس المال ورصفة خاصسة . بالنسبة الشركات المجديدة . كما أن مسوق راس المدرات المحبدة . كما أن مسوق راس المدرات المعبدة ووضعها تحت تصرف الوحدات المحرفة العيما .

وق هذا الجال المن تقارير وحسابات الشمركات يبكن أن تساعد في كسر حسنه الدائرة وذلك عن طريق المساعدة في خلق الحاجسة الماسسة لقتسة المساعدة في خلق الحاجسة الماسسة لقتسة خلال الأوساع مع معلومات بطيبة بوضوعية objective دوستية النساني المستشوين الماسية المستشوين الماسية المستشوين والمجتمع الماسية المناس المحلوبات المساعدة المناسبة المناسبة المناسبة المساعدة المناسبة المناسب

processions, session 111, carro, 1960.

Allinowes, David, F., oThe Role of Accounting in Emergin Nationso, The Journal of Accountancy, January, 1969.

^(*) _ Samuels, J.M., and N. Yacout, "StockExchanges in Developing Countries"., a Paper presented at the Internat professions, session III, Cairo, 1980.

بدخرات الوحسدات والافراد الى المستقبارات مضاعية منتجة ؛ ولقد أوضح حادد الكتابارا) أن توافر محلوبات بحاسبية موثوق نبها هى احسد الشروط الطلوبة لتخين الشركات المسمغية في المول الثنائية من اصدار سندات بلكية من خسالال سوق الاوراق المائية

ولذلك مان أحد الوظائف الهابة للمحاسبة في تطوير سوق الاوراق المالية في أي دولة ، يسببواء كانت دولة نامية أو متقدمة ، هو الدقة في اعداد الحبكانات الختابكة للثم كات والاقصياح عن العلومات الملائمة التي تبكن المستثير من تيساس كناءة واداء الشم كات ، وغالبا ما تنشم تملك المعلومات في مسورة تقارير محاسبية أو مالية وتعد على اساس سنوى ٤ الا أن هناك بعض الشركات التي نقدم ، بجانب تقاريرها السنوية ، تقسارير نصف سنوية او ريع سنوية او تقارير شهرية وهو ا يطلق عليه بالتقارير الفترية Intrim Reports ، وتشبل هذه التقارير الماسبية على عدة قوائم مالية (قائمة المركز المالي ، قائمة الدخل ، قائمـــةُ نوزيم الارباح ، تائمة مصادر واستخدامات الاموال او التغير في المركز المالي) وتجدر الاشارة هذا ألى أن أهمية وفأعلية البياتات والمعلومسات المنشورة في التقارير المالية للشركات التي يتم تداول اسهمها في السوق بالنسبة للبستثير وسوق الاوراق المالية انها يعتهد على اعتبارين اساسىين(١٠) .

الاول: مقدرة النظام الماسمين قياس موارد الهودة الانتظام الماسمين الفتسية الفتسية المنتسبة المتسية المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة أورد الاستغلال الإمثار في الملتبي والحاضر واستخدامها تمؤشر الاداء في الملتبي والحاضر واستخدامها تمؤشر الالاداء في الملتبي في انتاج معلومات المنتسبي في انتاج معلومات المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبة المنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة المنتسبة وترشيط على المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة وترشيد عليات المنتسبة وترشيد عليات المنتسبة المنتسبة المنتسبة وترشيد عليات المنتسبة المن

تلك المتدرة بن مستثير الى آخر وتعتمد على عدة اعتبارات منها درجة وعى ونتاغة المستثير وتفهمه لاهمية البيانات المنشورة ومسدى ثقتسه بالتياس المحاسبي وكمايته .

#### دور المعلومات الخاصة والمعلومات

#### العامة في كفاءة سوق الاوراق المالية

ان توفير العلومات بالقدر الكاقى من الاهمساح لجيم التعليان في سوق الاوراق المالية يعتبر من الشروط الاساسية نتباح المعساس في السسوق والقتساء على ظاهرة معم التكافئ في المحصول على المطويات والفن تؤثر تأثيرا صلبيا على قرارات بعض المستثيرين من ناحية وعلى كفساءة مسسوق الاوراق المائية من ناحية أخرى ،

فقد تتحقق بعض الكانسية فير العادية لفئة من المستثبرين على حساب فئة أخرى نتيجة لحمسول الاولى على معلومات غير معلنة

non public information للفئة الثانية او يجهلها باقى المتعاملين ، ففي مثل هذه الاحوال سيكون من مصلحة الفئة الاولى عدم اتاجة تلك المعلومات لياتي المتعاملين في المسموق حتى يقوموا باتمام التعامل ( بالبيسع أو الشراء ) وفقا لما تبليه عليهم محتوى تلك المعلومات الخاصمة وبعد أن ينبوا التعابل سيكون من مسالحهم العمل على نشر هــــذه المعلومات وبـــذلك بتبكتـــوا من الاستفادة من مكاسب المضاربة ، وخطورة هسدا الوضم لا يقتصر فقط على الضرر الذي قد يلحق ببعض المستشرين ، بل قد يكون ضارا بالاقتصاد القومي ككلء غمدم تواغر تلك المعلومات الخاصة للبعض قد يدعمهم الى اتخاذ قرارات خاطئة عيها بتملق باختيار حجافظ استثبار اتهم ، وما يتبع ذلك من تحميلهم لدرجات من المخاطرة ليسموا عملي استمداد لتجملها لواتو افرت لهم ثلك المعلومات الخاصة ، أما أذا كان بعض السنتبرين بعلبون



— Wai, U. Tun and Hugh T.Patrick, «Stock and B., is Issues and Capital Markets in Less Developed Countries», Staff Papers, J. M.F., Vol. 20, 1073, pp. 253-317.

(۱۰) يكتور صادق معمد البسسام ، و بعض چرانب التنظيم الماسين لسوق الاوراق المالية ، بحث مقدم النوة كلية المقسوق جامعة الكويت النطق في مارس ۱۹۲۳ حول ، خسسرورة وجود قانون للبورصة ، ۱۰ قانون للبورصة ، ۱۰ وما يترتب على هذا الأثر من تغير اسعار اسهمها أو سندانها في سوق الأوراق الملاية ، وقد أوضع أحد الكتاب ذلك بتولم (١٩) :

«An efficient ... share market requires that the price of securities accurately reflect the value of the firms. When firms' values do alter, a speedy adjustment of share prices to mirror such changes is necessary».

ولذلك غان حصول بعض الغنات على بأن هذه الملوسة بمن الونات الافرى الملوسة بمن الغنات الافرى الملوسة بينت الون من هؤلام من ها الملوسة بينت براتب عليه تحقيق حكسب أكبر من هؤلامات الملوسات 
#### اهم المعلومات المعاسسية المؤشرة في القسر أن الاستثماري

لا شك أن الملومات المحاسسية المنشسورة في التقارير المالية الشركات تلعب دورا هاما في عبلية التفار المالية المتحدد المنت بعض المفارير المستوية الدراسات(١٤) مدى أهبية التقسارير المستوية للشركات الأفراد المستفوية

ونفاتش فيما يلى أهم الملومات الماسبية التي قد تؤثر أكثر من غيرها في عملية انفساذ القرارات

برجود مثل هذه المليات الفاصة ولكنا غير مرود مثل هذه المليات الفرى بن الستغرين بالمنتفرين بن الستغرين من المستغرين من التصابل ؟ من عزب تدوي كليا التصابل عن التصابل المنتفرة كليا المنتفرة كليا المنتفرة على مصابل الوحدات الانتفاقية على مصابل الوحدات الانتفاقية على مصابل المنتفرة على مصابل المنتفرة على مصابل المنتفرة على من المنتفرة على المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفرة على القوائد المنتفرة المنتفرة على القوائدات المنتفرة على المنتفرة على المنتفرة على المنتفرة المنتفرق المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفر

"The unequal possession of information problem was a focus of Act (U.S Securities Act of 1933 and the Securities and Exchange Act of 1024) restraints on insider trading, as was the use of nonpublic information by insiders. These restraints may have reduced the ability of some investors to profit on nonpublic information». أما في انتصاديات الدول الناميسة والتي تتميز بالديناميكية والتطور والتنبية ، نسيكون هناك دائما مجالا لظهور ووجود مطومات جديدة تتطق بالاقتصاد القومي من حيث رسم السياسات والمخطط واتخأذ آلترأرات لاتشاء بشروعات جديدة أو الغاء مشرومات قائمة أو تأميم ليعض المشرومات الأخرى ، ولا شك ان مثل مَده المسياسات والترارات قد يكون لها تأثير على التيم الماليسة لبعض المشرومسات الماملة في هسدا الاقتصساد

Market Model of Disclosures, Journal of Business Finance and Accounting, International Quarterly, Vol. 8, No. 1, Spring 1981, pp. 27-44.

(١٤) انظر على سبيل المثال :

-- Epstein, M are J., «The Usefulness of Annual Reports to corporate shareholders», California state University, Los-Angeles, BBER, 1975.

Lee, T.A. and D.P. Tweedie, "Accounting Information: An Investigation of Private Shareholders Usages", Accounting and Business Resear:h, Autum 1975. (۱) دكترر محمد العظمة ، د دور العلومات المصابية في سوق الإراق المالية » ، الماسيعة تصــــدرها جمعة الماسيعة والانتصاد والعلوم السياسية ــجامعة الكريت العدد الثاني عشر ص١٩٨٣ _ ص٧٧ ح٣ ـ ٣٠

(NY)

— Ingram, Robert W., and Eugene G. Chewning, "The Effect of Financial Disclosure Regulation on Security Market Behaviors, The Accounting Review, Vol. LVIII, No. 3, July 1983, pp. 562-580.

(17)

- Bird, Ronald G. and Stuart M. Locke, «Financial Accounting, Reports: A الكسبية للشركة Earnings Power of Company المسبية الشركة في والني تعطى مؤشرا يبين مدى كفاية الشركة في استخدام الموارد المتاحة لهسا في خسلال الفترة السابقة .

 الاستثبارية وبالتالي على حركة تداول الاسسهم والسندات في سوق الاوراق المالية ،

۱ - الربعيــة : ، Profitability

يعتبر الربح من المعلومات المحاسبية التي تلعب دورا حيويا في قرارات المستثمرين المنطقة بالشراء أو البيع أو الاحتماظ بالاوراق المائية التي فيحوزتهم ويعتبر الربح من المعلومات التي توضح المتسدرة

جدول ( ۱ ) الربح کهدف اساسی فی بعض الشرکات

النسبة اللوية لتحبيذ كل هدف كما يراها كل من			أهداف الثم كة
مجلس الادارة	المساهمين المديرين مجلس الا		امداف السرخة
۷٥ مسابر ۲۵ مسابر ۰۰ ۰۰	6% 11, 12, 13, 13, 14, 11,	۲۲ ۲۳ ۸ ۲۲ ۸ ۱۵	الربح النبو في الصناعة البتاء في دنيا الاعبال الاستقلال الاستقلال السيادة بالمسوق السيادة بالمسوق
Z1++	X1••	Z1	الإجمالي

الصدر: دكتور هشام احدد حسبو ؛ الاتجاهات الحديثة في التعليل المالي والمحاسبين ؛ مكتبة مين شمسي، القاهزة ؛ ١٩٧٩ ؛ جدول ١/١ ص ١٥٣.

أن ربحية الشركة تد حازت على المركز الأول في اهتمامات كل من المستثمرين الافرادوالؤسسات كما أن العديد من الدراسسات التجريبية (١٥) كما أن العديد من الدراسسات التحت حديثا

Financial Statements in New Zealands, in J.K. Courtis (ed.), Corporate Annual Report Analysis, University of New England, 1978, pp. 169-175.

— Govindarajan, Vijayaraghavan, «The objectives of Financial statements: An Empirical study of the use Cash Flow and Earnings by security Analysta», Accounting, Organization and Society, Vol. 5, No. 4, pergamon press, 1980, pp. '383-392.

(١٥) انظر على سبيل المثال:

Lee, T.A., "A Note on Users and Uses of Cas hillow Information", Accounting and Business Research, No. 50, Spring 1983, pp. 103-106.

— Lee, T.A. and Tweedia D.P., "The Institutional Investor and Financial Information", Institute of chartered Accountants in England and Wales, 1081.

--- Wilton, R.L., and Tabb, J.B., «An Investigation into Private Shareholder Usage of

a

ان هذا المعدل يشسخق Accounting Rate of Return ان هذا المعدل يشسخق من القوائم المفسسية المتشورة وهي عبارة عن صافي الارباح متسومة على يتبع الإسوال المقدية ، وهناك بعض النسبية الاخرى المتطلقة بالربعية والني يعن استخراجها من المعراب التي يتن المحدولة الإدراق المالية ، يتن المحدولة عليها من سوق الإدراق المالية ،

والجدول الدالي يوضيح أبثلة لهذه النسب ودلالتها وطريقة حسابها : الاستنبارية والمطلبن (الملبين ) كما اعتربت بأنها وفيرس أنه الأكثر أمهية من المطوبات المعاقدة المتعددات التعدية بالسحولة (من أمم النسب المحلسية التي تقطق بالرحية من محدل المتاكنة على رأس المسائد المعاقدة المائن عليها لعنها المعاقدة المسائدة المسائد على المسائد ا

جدول رتم (۲) نسب الربحية

<ul> <li>دلالتها:</li> </ul>	طريقة حسابها	النسب
المائد على استثمار الملاك . هي حقوق نلكية الاسمم يمكن حسابها حسسها القيمة الدفترية أو القيمة السوقية .	صافى الربح ( بعد توزيع أرباح الاسهم المتازة ) حتوق ملكية الاسهم العادية	ا _ المستدعلي استثبارات عبلة الاسسهم العادية . Return on Common Stock holders
محدل المائد على السهم .	منائي الريح عدد الإسهم العنادية	Investment. ۲ من الربع السهم Earning Per Share من الربع
تحديد عدد الرات التي يجب ان يحصسل قيها المساهم على هذه الارباح ليفطى التيبة السوقية التي دفعها للحصول على هذا السهم .	توسط القيمة السوقية للسهم منافئ الربح المقرر للسهم	٣ ــ معدل تغطية الاسبهم العادية Price Earning Ratio
تمكس سياسة الأدارة وتوقعاتها للارباح في الستقبل .	التوزيمات	. معدل توزيع الارباح . Pay out Ratio
الهابش الكلى الذى تتمابل ضبنه المنشاة .	تكاليف البيع البضاعة المباعة مساقى المبيعات	ه _ هامش اجعالی الربح • Gross Profit Margin
حجم القيمة المتبقية من ثمن المبيعات بعد سداد جميع الالتز آمات بما فيها الضرائب	مىساقى الدخل مىاقى المبيمات	ا مسافى الدخل الى مسافى المبيعات . مسافى المبيعات . Net Income on Net Sales.
متدرة المنشأة على منابلة التراماتها الثابتة من الدخل المحتق .	· أجمالي الدخل الالتزامات الثابتة (القوائد)	اللبترامات - مدى تفطية الالترامات الثابتة .  Coverage of Fixed charges.

Research,» Accounting and Business Research, No. 35, Summar 1979, pp. 201-208. Whittington, Geoffrey, Ibid, p. 204.
of the Accounting Rate of Return in Empirical

أو مقترعًا الكسسية هو اتها تؤثر جباشرة على المائد المستقبل انه في هذه المستقبل المستقبل الفي هذه المشتركة؟ بالإضافة ألى ذلك على المستقبل المستقبل المول الفلية قد لا يتوقر بقيه عضر المفطارة ، أي أنه قد يكون من النوع الذي لا يضمي بالإربال المائية في صبيل قيمة مرتفعة للسيم في المستقبل، المائية في صبيل قيمة مرتفعة للسيم في المستقبل، أي أنه لا يواني متعلى أن تدفيق نسوع من الدراكيات الراسمائية في مستقبل الدراكيات ، وهو مطاولة قد يتهالك

سلوك بعض المستثبرين في الدول المتقدمة . علاوة على ذلك مان المطومات المتعلقة بالتنبق في الدول النابية والمتعلقة بالمقدرة الكسبية ومسا يرتبط بها من تطور وتوسع وتوزيعات مقترحة في المستقبل لا يبكن تحديدها بدقة في تلك الدول ، وذلك نظرا لحساسية اتتمساديات تلك الدول لبمض التقلبات أو الظواهر الاقتصادية الداغلية أو المُحَارِجية ، وألني قد تؤثر تاثير مباشرا على سوق الاوراق المالية في تلك الدول . كما أن نشسلط هذه الدول قد يكون محدودا ، كما قد يؤدي نشاط شركة وأحدة كبيرة أو نشماط فئة بحدودة بين السنثيرين الى احداث تغيرات وتقلبات جذرية في النشاط الاتنصادي وهذا ما حدث في سوق النام في دولة الكويت ، حيث ادى تلامب بعض الستشرين باسعار الاسهم الطليمية الى ركارد في الاقتصاد الكويتي ، وتراكم الديون على المتلاميين وخسائر لدى كثير من المواطنين الامر الذي أدى الى وجود كساد كبير في السوق الداخلي ، من أمل ذلك مان ربحية الشركة تعتبر من الملوبات الهسابة التي تؤثر تأثيرا فعسالا على تسرارات المستثمرين في الدول الشامية ، وخلاصة التول مان المدرة الكسبية للشركة أو

ريحيتها تؤثر على تيبة السهم ولقني على اسلسها تديور المستثير شراء أو بهم أو الاعتماط بالاوراق الملية الدي في حوزته > كما ألها بما ناسجة أخرى تؤثر على توقعات الإرباح الموزعة من كل مسسهم Dividenda (الذي قد تؤدي بمورها الى ارتفاء في سد المستفرة بسعة الرابة الملائدة

ارتفاع في سعر السهم في سوق الأوراق المالية ، أما اذا قررت الشركة توزيع أسهم مفعة بدلا. من رقد استخدمت هذه النسب في السنوات المشرة الاخبرة في كلير من الإبحاث التجريبية في المعدد من المجالات المتعلقة بالتنبؤ باسمار الاسسسهم وكمتياس للمقارنات بين الشركات التي تممل في نفس المسامة .

ولكن تكون المطومات التملقة بالربعية لها تأتير على قرارات المستثرين القاصة بشراء وبيع الاسمم أو الاحتفاظ بها فقها يجب أن تكون متلحة للجيع وأن تنشر بحسخة ، منتظية و ودورية ويتم اعدادها ويتنا لتوامد البائة بن علم اللى آتضر ، بالإنساقة اللى ذلك علته يجب أن تتوفر مطوبات من ربعية الشركة أو بشورتها الكمبية أنة سليقة لا تتل عن مصر سناوات ؛ حتى يمكن استخدامها كالساس المتنبؤ بربعية الشركة في المستثبل ومقارفة ذلك بالشركات الإخرى .

ومند أجراء بثل هذه المترات على يعين على المستثبر أو المثل المثل . المستثبر أن يلقد في أعتبر في المتبرة و المتلال المتلوب المتلوب المتلوب المتلوب المتلوب المتلوب المتلوب المتلوبة المتلوبة المتلوبة المتلوبة الإصول المستثبرة من عيناله المتلوبة من عيناله المتلوبة من عيناله المتلوبة من المتلوبة من المتلوبة المتلوبة من عين المتلوبة من المتلوبة المتلوبة من المتلوبة ا

ومن الجدير بالذكر أن المقسود بالمقدرة الكسيبة للشركة أو ربحيتها هي تلك المقدرة أو الربحيسة المتعلقة بالكسب أو الأرباح من المبليات المأدمة للمشروع ، ويستدعى هذا بطبيعة الحال استبعاد ارباح المبليسات التي لا تتكسرر ولا تثنيي الي الممليات أو النشاط الرئيسي للشركة من مسائي الربح حتى نحصل على الإرباع الناتجة من الممليات المادية للشركة والتي يمكن اتخاذها كاسسساس للمصول على نسبة الريمية ويتوتف الحصول على هذه المعلومات على السياسيسة المحاسسة التي تتبمها الشركة في مرض توائبها المالية بن حيث الانصاح عن العلومات المتعلقة بالارباح المادية وتلك التملقة بالارباح غير المادية في قائمة الدخل . أبا في الدول النابعة غان معلومات الربجية تد تلعب دورا اكثر أهبية بها تؤديه في الدول المتقدمة، كما أنها تعتبر من المعلومات الحيوية التي تؤثر على قرارات المستثمرين في تلك الدول . وسبب اهتمام المستثبر في الدول النابية بربحية الشركة

Investigation of a Relative Decline Model» Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 3 No. 2, 1976, pp. 71-92.

: انظر على سبيل المثال (۷۷)

- Whittington, Geoffrey, Ibid, p. 204.

- Jones, C.J. Tweedie, D.P. and whittington, G. «The Regression Portfolio; A Statistical

0

التوزيمات النتدية ، غان هذا يؤدى الى تحقيق بعض المكاسب الراسسالية بالنسبة للمستثمر ،

Dividends : ٢ __ توزيع الارباح

ان سلوك المستثير في التعليل بالاوراق المالية سوأء التي في حوزته أو التلحة في سوق رأس المال يتأثر ليس نقط بالارباح الني تحققها الوحدات الاقتصادية التي يتم تدأول اسهبها في السوق ، ولكنه يتاثر ايضا بالترارات التي تصدرها هذه الوحدات غيما ينطق بتوزيع الارباح المحتقة ، فالسمر الذي يرفب السنثير في عرضه أو تبوله للسهم المتداول في سوق الاوراق المالية بتوتف ala أأغوائد المتوقعة Expectation of benefits والتي يمكن أن يحتثها السهم في المستثبل ، وعلى درجة التاكد من بتساء هذه المسوائد ، ومن اهم الفوائد المتوقمة في هذا المحال هي الارباح الوزعة على الاسهم ، سواء نقدا أو في شكل أسهم متحة ٠ أن المستثمر في سوق الأوراق المالية غالبا ما يواجه نوع من المخاطرة نتيجة لقراره الاستثماري ولكي يتبكن المستثمر من تخفيض مستوى المخاطرة التي يتعرض لها فهو يلجأ اليتنويم استثماراته في مجموعة من الاوراق المالية المتلحة في السموق Diversification of portfolio ذلك غهو يحاول دائما أن يحصل على المملومات الني تبكفه من تقدير العسائد على اسستثباراته ٦٠ الخاصة ومقارنة ذلك بالمائد على الاستثمارات المتوقع منمجمسوعة الاستثمارات المتاحسة في السوق ، ولكي يتمكن المستثبر من انخلا تــرار الاستثمار على مستوى محفظة الاوراق المالية التي في حوزته ، غانه بحاجة الى الملومات الحاسبية

سوق الاوراق المالية ، وبن المنيد بالنسبة للمستثمر أن يكون على علم بالموامل التي قد تؤثر على اتخاذ تسرار توزيم الارباح ، حتى تكون تراراته الاستثمارية مبنية على أسمى عليية ، هناك المديد من العوابل التي قد تؤثر على قرار توزيم الربح - ويبكن تتسييم هذه العسوايل الى مجبوعتين الجموعة الأولى وهي ما يمكن انتسمي بالموابل القانونية وهي التي تنطيق على الشركات الساهمة ، حيث لوجب الشرع على هذه الشركات بضرورة التطاع نسب سعينة من صافى الارباح حددها متنبا تغصص لحسياب الاحتياطي القانوني وحساب الاحتياطي الاختياري واي نسبة اغرى بمدها القانون أو تتران للجمعية العمومية أواجهة الالتزامات المترتبة ملى الشركة بموجب تواتين الميل ، ويخصص بعد ما تقدم نسبة معينة لتوزيم حمسة اولى في الاربساح حددتها بعض التونين بنسبة ه/ للمساهمين من الدفوع من قيمة اسهمهم كما يبتح نسبة لا تزيد عن ١٠٪ من الباقي كمكافأة لاعضاء مجلس الإدارة ٤ واذا تبقى أي رصيد للارباح بعد ذلك ٤ عُقد الترح القانون بتوزيمها على السآهبين كحصة أضافية في الارباح ، أو يترك حرية ألتصرف نيها أجلس الادارة والذَّى قد يقرر ترحيلها الى العام القادم أو أستخدامها لانشباء مال للاحتياملي أو مال للاستهلاك غير عاديين ، أما المجمسوعة الثانية فهى ناتجة من عوامل داخلية ووفقا لقرارات وسياسات مجلس الادارة ومواقشة اللجمعيسة العبومية عليها ، حيث يتأثر ترار توزيع الارباح بعلمل أو أكثر من تلك الموامل ، كما أنَّ هنساكُ أكثر من سبب وراء كل عابل من هذه العوابل. مالحد الاقصى للارباح الذي يجب على الشركة ان تقوم بتوزيعه هو الأربح القسابل للتوزيع والذي تحتق في نفس المام ، حتى ولو كان لدى الشركة أرباح محتجزة من الاعوام السابقة ، وسبب ذلك أن الشركة لا تحتفظ بالارباح المحتجزة في صورة

الكتاب (١٨) أن المعلومات الحاسسة التعلقية

بتوزيع كوبونات الاوراق الماليسة ونسسبتها الى الإرباح المحتقة وبدى التحراف هذا التوزيم عن

مستوى الاقدراف المعارى للشركات الماثلة

تحبر من المسلومات التي يمكن أن تعبل على تحمين عبلية اتخاذ الترار بالنسبة للمستثير في

Reaver W P Kettler and M.

ألتى تمكنه من تقدير التدنقات النقدية والتبثلة

في ألعائد على استثباراته الخاصة وتلك التدعتات

المتعلقة بقرار الاستثهار في مجموعة الاستثمارات

المتاحة في السوق ، وتلعب المعلومات المتعلقسة

بتوزيع الارباح دورا هاما في تمكين المستثمر من

اغتيار المعفظة التي نتلاءم وظروفه الخاصة التي

تضبن له تعظيما للعائد المتوقع وتخفيضا لمستوى

المفاطرة التي قد يتمرض لها ، وقد اوضح بعض

Determined and Accounting Determined Risk Measures», The Accounting Review, 1970.

- Beaver, W. ,P. Kettler and M. Scholes, «The Association Between Market -

سائلة ؛ بل تستثرها في أصول مختلفة ، ولذلك عنا أي زيادة في للتوزيع تشي تصفية بمشي أصول الشركة وما تديترتب على ذلك بن تصفيها لبضي الشركة وما تديترتب على الأسسول دون الخسسائر ، آما في حالة الإمسول دون الخسائر عالم تدنيز والمركة (بياما أعلى عن الإرباح المحتة والغلباة للتوزيم .

وقد جسرت عادة بعض للشركات على توزيع 
نسبة ثابتة من الارباح القلبة التوزيع ، والهيدا 
من ذلك هو زيادة الإرساح الهزية كلسا زامت 
الإرباح القلبة للتوزيع ، أما في حسالة الشركات 
الإرباح القلبة للتوزيع ، أما في حسالة الشركات 
المن توسع بسرعة كبيرة ، فقد تلجأ الى توزيعات 
للارباح المتعقد خلال العام والقيابا 
للتوزيع ، وتستخدم ارباهها في تمويل عياسات 
للتوزيع ، وتد يكون السسبب من وراد ذلك هو 
مصوبه التوسعات أو المصول على مصوبة التوسطة أو التوسطة أو المصوبات للمياسات 
نلك التوسعات أو المصول عليها بتكالية باهطة 
نلك التوسعات أو المصول عليها بتكالية باهلة 
نلك التوسعات أو التوسعات التوسعا

كما قد يؤثر الركز النقدى وعدم توفرسيولةكافية على عملية توزيع الارباح ، فوجود أرباح مُفِلة للتوزيع لا يمنى بالضرورة توزيعها ، لان تسرار توزيمها يستدعى بالضرورة تونير سبولة نقدية كما قد لا ترغب الادارة في الالتجاء الي البنوك للانتراض وما يرتبط بذلك من تحملها لغوائد وعدم توازن في هيكل راس المال ، الا أن ضعف المركز النتدى وعدم تونر السبولة الطلوبة تند لا يؤثر على رغبة بعض الشركات في توزيع أرباح في حالة وجود أرباح ، وسبب ذلك يرجسع ألى رغيسة الشركة في تحتيق نوع من الانتظام في توزيسع ارباحها ، ومايرتبط بذلك من التاثير على حامسل السهم والمحافظة على تيمسة أسهم الشركة في سوق الاوراق الماليسة ، الامر الذي يمكنها من الحصول على الابوال اللازبة بسهولة في حالة امدار اسهم جديدة ، ذلك لان التوزيع المنظم للارباح بكون حائزا للمستثبرين على شراء اسهم

وليس هنك من شك في أن دراية المستثمر بقرارات توزيع الأرباح والأسبئي التي تبنى عليها مثل هذه القرارات تعتبر من المطومات الهسامة

والتي قد تؤثر على سلوك المستثبر نميما يتعلق بالقمامل في سوق الاوراق المالية .

#### المعلومات المحاسبية في سوق

#### الاوراق المائية فيالكويت

تعتبر سمسوق الاوراق الماليسة في الكويت من الاسسواق المتقدمة في العسالم ، حيث انها تتميز بتركيبة هيكلية واسمة من المؤسسات المالية ، وأدوأت مختلفة للتعامل في السوق ( وأن كان من أهمها الاسهم) وتنظيمات متعددة سايرت ... الى هد با _ تطور عمليات تلك المؤسسات وتنوع الهُتمانُ منها ، وازدياد كناعتها في ادارة وتوظيفٌ الاموال المتاحة ، وقد حظيت سوق الاراق الملاية ف الكويت منذ نشأتها ف عام ١٩٥٢ باهتمام كبير نتيجة لما حققته من تطور ملحوظ وسريع في نمسو عدد الشركات التي تطرح اسهمها للشداول حيث بلغت في الوقت المساضر ٨٤ شركة ، ونتيجسة التوميم في حجم التداول اكتسميم كثير من الستثمرين الكويتيين خبرة ودراية بسوق الاسهم، كما أن السوق تد لعبت دورا حيويا في توجيسه الموارد المتاحة وفي استقطام مدخرات المواطنين . وعلى الرغم من أن التداول في بورمسة الكويت قاصر غقط على أسهم الشركات الكويتية خسير المتقلة ، الا أن حجم عمليات التداول الجارية على الاسهم جعل من بورمية الكويت ثابن بورصة في المالم من حيث حجم عمليات التداولي.

ويوجد في الكريت في الوتت الحاشر سوقين الاوراق المالية ؟ السبوق الرسيمية (البورصة ) ؟ السوق الموازية ؟ المناح ) . وتفاقش بهيا يلى اهم التطورات التي شهدتها الكريت وقرا عيما يتعلق يتداول الاسهم في تكل بن السوق الرسية وسوق المناح عالاتة خلك بالمطومات الحاسبية :

#### أولا : السوق الرسبية ( البورصة ) :

يم في بورصة الأوراق الملية الكيية تداول المبيم // شركة مستبة للل تلاث جيوصات هي الشركات المسامة الكوينية ذات الاكتتاب المسامة الكوينية (۲۱ شركة ) ، والشركات المسامية الكوينية الميليوية (۴ شركات ) ، والشركات المسامية المسامية وتينية الاسمامة المتداولة في الورصة خلال صمام المتداولة في الورصة خلال مسامة 11/17 كذلك عدد السقات :



#### جدول رقم ( ٣ )

#### الشركات المساهمة الكويتية والخليجية المدرجة في بورصة الاوراق المائية في الكويت في عام ١٩٨٢

عـــد الصــفقات	قيمة الاسهم المتداولة ( مليون دينار )	الاسسهم المتداولة ( مليون سهم )	المدد	الشركات
710TV	18%-	347	14	المساهمة الكريتية ذات الاكتتاب العام
77-7	13	18	٧	المساهمة الكوينية المقفلة
777	44	٧٥	7	المساهمة المخليجية
78.Vo	1978	700	ξA	المجبوع

المدر: بنك الكويت الركزي ، النشيب و الانتصادية ١٩٨٢ .

ويقضع من المدول السابق أن الشركــــات المساهمة الكويتية ذات الاكتفاب العام تحقل ما لينما نسبته ۷۷٪ من حجــم التداول العلى ، يليما الشركات الخليجية بنسبية ۲٪ من الشركات الكويتية المتسابة بنشر تحرج الشركات المساهمة الكويتية بنشر تقاريرها الملاية السنوية المساهمة الكويتية بنشر تقاريرها الملاية السنوية الميانية العمومية وقليمة المخاصل ومصافر المالية الميانية العمومية وقليمة المخاصل ومصافر واستفدامات الاحاسمــيها المتعدة في اعداد هذه القرائم :

ويستطيع المستقد الموسسات في ويستطيع المستقد المعنوسية بالمستقد المستقد المستق

بياتها الماية ق المار القطاع الذي تنتي اليه .
وقد تسبت هذه القطاعات الي القطاع الصناعي" وقد تسبت هذه القطاع التقليل الصناعي" والاستئيار أي وقطاع العقرات . وقد عرض الدليل الاستئيار أي مقطاع العقرات . وقد عرض الدليل مصلحات المورية ، بالنسبة الخطاع الذي تنتي الذي ، نسب محاسبيه مصاسبيه بالنسبة الخطاع الذي تنتي الذي ، نسب محاسبيه مثبتة من قالية الدخل ، ونسبه باليه بختارة ، الليسة وقد عرضت هذه المطربات والنسسيه المالية بيد مالية المالية على بدى عشر سنوات مع عرض بعض الرسوم البيانية الذي توضع نضاط الشركة ويقارنها بالشركة المالية الذي توضع تنشاط الشركة ويقارنها بالشركة المناسة الدين الدين نفس المناسبة على بدى عشر سنوات مع عرض ويقارنها باشركات الميانة الذي توضع تنشاط الشركة المناسبة المناسبة الدين تنتي الى نفس التطاح أو المساحة إو المساحة إو المساحة إو المساحة إلى المساحة المناسبة الم

ولاتياً. أن مثل هذا الدليسل موما يحسويه من مطوبات محاسبية تنعلق بنطاط الذي تنشاط كل ومقارفة ذلك بالصناعة أن القطاع الذي تنشيل لليه المطوبات كاسساس للتنبؤ باتجاهات الشركة أنها المطوبات كاسساس للتنبؤ باتجاهات الشركة ذلك المستخبل ومصلحارتة ذلك بالشركات الإخسسري ، ثم انضاذ القسرال الاستطاري الذي يقف ما اهادة ويقفسيائة ويقفسيائة ويقفسيائة ما الواقع المالي المتقبل المشركة محل الإعتبار، ومع الواقع الملى المحتبق المضركة وغير المعرفة والمضروب وما تجاها المضركة وغير المالية المغوية وغير المالية المغوية وغير الملورة وما تجاها المالية المغوية وغير الملورة وما تجاها المالية المغوية وغير الملاركة من الكامالية على حركة الملورية وما تجاها الملاركة المغوية وغير الملاركة المؤوية وما تعالى الملاركة على حركة الملاركة على حركة الملاركة الملاركة على حركة الكامالية على حركة الملاركة الملاركة الملاركة الملاركة الملاركة الملاركة الملاركة الملاركة على حركة الملاركة 
(15)

- Institute of Banking Studies,

Financial Index for Kuwait StockExchange Listed Companies 1973-1982», Kuwait 1984.

التداول والاسمعار لاسهم الشركات المدرجة في سوق الاوراق المالية .

وليبان «دى أهبية البيقات الحاسبية في السموق الملية في المسوق الملية في اسمار الاسمم الملية في المسوق المرابع المال الفتئية في نهاية السنة على اللعمال في سوق الاوراق الملكية في نهاية السنة على اللعمار اسمم الملية في دو تركزت الدراسة على الممار اسمم البيوة وقد اثبت المساملان بوجسود حسلاتة بين الإضافات بالشاسة بالمسافر البيسة من المسافر السمم كويت المناسخة بالسنة المالية بين في الارتفاع مع الاعلان عن التوزيعات المترحة واجتباع الجمهية المصويسة للتوزيعات المترحة واجتباع الجمهية المصويسة حجم التداول في هذا الرسم و الرسم عدم الداول في هذا الرسم و الرسمة والمحال الرسمة والعربات المسافريات على المتروعات المرابعة المحالية والعربات المحالية المطوعات على عجم الداول في هذا الرسم وحم الدرس وحدم الدرسة والعربات المسافريات على المسافريات المسافريات على المسافريات على المسافريات على المسافريات 
#### ثانيا ــ السوق الموازية ( الماخ ) :

شهدت حركة الاسهم المحلة في الكويت ركودا بمدوظ في مستوى التشاط في سوق الاسهم خلال عام ۱۹۷۷ بالخرائة بهم ۱۹۷۱ حيث انتخفت كبية الاسهم المتداولة بنسبة ۲٦٪ وقد اتخذت كبية (زارة التجارة عدة اجراءات بن شامها الممل على تشيط حركة تداول الاسهم في السوق و، واصدرت مدة قرارات في اغسطس ۱۹۷۷ لواجهة هسذا الوضع ، حرب اهم القرارات و التظيمات التي المحرة وزارة التجارة في هذا العالى مو رئيسة الحظر المعرض على ممايلات وعقود البيع الآجل الحظر المعرض على ممايلات وعقود البيع الآجل للاوراق الملاية والصحد بن تأسيس الشركات المساعدة الكويتية(۱۷) .

ولقد دنتج من تسلك التسرارات تيسلم بمض 
المستغيرين الكومينين بالقوجه التي بمفي السوق 
الخليجية الجاورة وبصفة خاصـة دولة الإسرات 
العربية والبحرين وذلك بهنف تأسيس شركسات 
العربية والبحرين وذلك بهنف تأسيس شركسات 
الدول ، وقد بلسخ إجبائي صحد التقريضة لتلك 
المطروحة للتداول والخاسة بتلك الشركات حوالي 
مؤسسة بهادرات ورؤوس أسوال في مظلها 
مؤسسة بهادرات ورؤوس أسوال في مظلها 
كويتية ٤ فقد تركز تداول هذه الاسهم في مديسة 
كويتية عن سوق غير رسيقة موازيسة المسوق 
المرسوق 
المرسوق أم المستهدة والراسة المسوق 
المرسوق 
المرسوق أم المستهدة والراسة المسوق 
الرسية (المورسة أم المناس المستهدية المورسة المستهدية المورسة المرسوقة 
الرسية (المورسة أم المناسية المورسة المرسوقة 
الرسية (المورسة أم المناسة المنسوقة 
الرسية (المورسة أم المناسة المنسوقة 
الرسية (المورسة أم المناسة المنسوقة 
الرسية (المورسة أم أم المناسة المنسسة الموسية المورسة المنسسة الموسة المنسسة الموسية الموسة المنسسة الموسية الموسة المساسة المس

بسوق الناخ وقد شهدت هذه السبوق موجات شديدة من المساربات ؛ وخامسة فيسا يتعلق بمعاملات البيع بالآجل ،

ولقد بلغ حجم التداول في هذه الاسمهم في الفترة من مايو آلي ديسمبر ١٩٨٢ حوالي ٨ر٢ مليسار سهم ، وقي شهر سبتمبر من عسام ١٩٨٢ شمسهد السوق انخفاضا حادا في المعليلات مقد وصيل حجم التداول ٧٢ مليون سهم مقابل ٦٠٢ مليون في الشهر السابق ، وأن ترتب على هـــدا التفـــم الماجيء في نشاط سوق المناخ ظهور بعض النتائج السلبية التي توقعها بعض الرّ اقبين ٤ حيث توقف الكثير من التعاملين عن دفع قيمة شيكاتهم المترتبة على الماملات وعقود البيام الآجل التي تهت في السوق ، ولقد ترتب على ذلك ايضا عجز الكثير بن المتعاملين في هذا السوق بن دمع الالتزامات المالية التي تعهدوا بها نتيجة التشابك في الحقوق والالتزامات والتي نتجت من عمليات البيع الآجل. وهمّا ظهر على ما سمى بعسد ذلك بازمة مسوق الناخ(٢٢) .

ومن أهم العوامل التي مناعدت على احسدات ازمة سوق المناخ واعطائها حجما بالغ الخطسورة مما جعلها مثار أهتمام أعلى المستويات في الكويت نذكر الآتر :

ا المِلْقَة في الاسسمار التي كفت تتم بها معقدات البيع الآجل اعتمادا على التفاؤل المُلرط لهذه المُلركات والذي لم يين على أي معملومات مالية منشورة أو على بيدات متاحة عن دراسسة الجدوي الانتصادية لتلك للشركات ،

لا سيطات السلطات المربع من تسل السلطات المسلولة المسلولة لتنظيم النداول في السوق الموازية وابقاف التمامل ووقتا في اوراق أي من الشركات بسسجه الارتفاع غير الطبيعي في اسعارها .

٣ — عدم وعى بعض المستثمرين مما تسسيب في صموبة عمليات ترشيد القرارات الاستثمارية وعدم الحد بن سلبيات السوق ودون النظسر الى مدينة الارضاع المالية للثمركات الخليجية ومدى واقعية السمار السمهها السوقية .

٤ ــ غياب اللجان الفنية المخصصة والتهتعمل
 على متابعة وتحليل نشساط الشركات المسدرة



الكويتى فى عشرة أعوام: التقرير الاقتمىسادى المقترة ١٩٦٩ م ١٩٧٩ ، بنك الكريت المركزى • (٢٢) بنك الكسويت المركسازى ، « التقسرير الاقتصادى ١٩٨٢ ، بنك الكويت المركزي • م (۲۰) ره شمیب عبد الله شمعیب ، نبیل قمماری ، و اشهار المعارمات وتحلیلها والؤمسات المتخصصة ، ، بحث مقدم اؤثمر تطویر معمولی الاسم فی الکویت ، الکویت ، ۱۹۸۱ ، (۲۱) بنك الکویت الرکزی ، ء الاقتصاصات

O

للاوراق الماقية من خلال دراسة تتاريرها المصبية المنشورة أو دراسات الجدوى الانتصادية لها ومن منا تبنق اهبية وضرورة وجود وقوصسية منية بتخصصة لنطول المطومات المالية والمحلسية الشركات المدرجة أو القالبة التي تطرح السجهها للتداول أو السوق الإلى للاكتتابات ، ثم بتعييها للتداول أو السوق الإلى للاكتتابات ، ثم بتعييها للستغيرين الرافيين في استغيار الموالم في تلك للمداولة القرارات المنبة على نحسو يعكن مصبة على نعية والتنفيين وما ينتج منها من ظواهر غير مرضوب ينبع منها من ظواهر غير مرضوب عنها من ظواهر غير مرضوب خاصة والانتصاد القوي بحصة غامة ، وون ثم غيرة ذاتلة اكر الته المالية منها من طواهر أن المالية بصفة ، وون ثم غيرة ذاتلة الماكار الته المالية بصفة ، وون ثم غيرة دائرة المالية المالية بمنه أن المالية بمنه المنالية المناسة المناسة ، وون ثم غيرة دائرة دائرة على مرصوب الزالته أو تسادية على من عصد ، المنالة أو تسادية المناسية المناسة المناسية المناس

#### الآثار الاقتصادية والاجتباعية للمعلومات

#### المُاليسة في سوق الأوراق المَّالية

لعبت الحاسبة على مستوى الانتسساد الكلي دورا هابا في التعلور الانتسادى لكنسي من دول العالم السواء الراسطانية أو الاشتراكية ، المنتدبة أو الثانية ، المنتدبة أو الثانية ، كسا لعبت دورا هابا في تشسكل الانتساد اللهوى ، وتستخدم البيافات الحاسبات ألى الموتت الحاضر في رسم وتطبيق السياسسات الماتعلة ، الراسطات المسابسات المتعلقة ، الاستطار الانتسادى ، وقابة الاستطام والجور ، تنظيم بعض القطاعات المسائمية والجور ، تنظيم بعض القطاعات المسائمية والتجارية وتخطيط الموارد الانتسادي، التومية التومية في نترات الدوب والسسلام أو في فترات الرواج والكساد .

لما على مدستوى الانتصالد الحسوش عامل الحاسبة تعد اصبحت الآن اداق من الابوات التي الحاسبة تعد اصبحت الآن اداق عالشورع التنظيم والرقاب قط المنتخدام الإمثل للعوارد المتاحة عالارة عسلي خلك عاما اعتبادات ادارة عسوق الاوراق الماليسة يضرورة وعمر الكوائة الماليسة يضرورة وعمر الكوائة الماليسة يضرورة وعمر الكوائة المالية للشركات الذي ترغيب

في تداول أسهبها في السوق للهمستدر ، بالانمسانة الى اهتبابات الاخم بتواهر تلك المطوبات والتي تساعده في اتفاد قرارات الاستقبار التحقيق رغباته ادى الى زيدة الاهتباء بالمسواتم المالية للشركات وتوفيرها كاكمد الشروط الإساسية في تحقيق اهداف سوق راس المال المتعلقة بتوجيع الاخصارات للوطنية الى المتعلقات المنتجة في للولة ،

يوسليه إلى العلامات البندي في القوله . وبطّلاك يتضح لنا أن العلومات الحاسبية يمكن الوقوله . أن تؤثر على سلوك القرارات التملقة بالمحكومة ) الإعمال التبسرية ، المستغربين ، البنسوك ) للدائنين ، والجمومات الإخرى التي تعتصد في الدائنين ، والجمومات الإخرى التي تعتصد في بالاشاقة الى ذلك لمنا المسلوك النائع أم ويحل بالاشاقة الى ذلك لمنا المسلوك النائع أم ويحل المتابعة بالمنافقة على نظام لمنافقة بالمنافقة على نظام للمنافقة بالمنافقة على نظام للمنافقة بالمنافقة على نظام للمنافقة على المنافقة على نظام للمنافقة على نظام للمنافقة على المنافقة على

ا سيؤقر التأخير أن نشر الملوسات اللهية علي ملاحيتها للبتعالمين في سوق الاوراق الماليية علي وقد ألقت المدتي القراسات المداتية ٢٦٦) أن التنازير السنوية الأسركات لها نوائد محسدورة التنازير السنوية الأسركات لها نوائد محسلارية وقلك بسبب حصول خوالاء التمامين على مصادر خدرى من الملوحات الكثر وقفية من تقسيليد أخدرى من الملوحات الكثر وقفية من تقسيليد الشركات، وقد يرتب على نقال محم كفسلية الملوحات المتافقة لكل المتعالمين في السوق ، وما المناوحات من حصول المتعالمين في السوق ، وما لبعض المنافحة على حسابية على التعالم على منافعة المؤرى .

٣ ــ تؤثر عدم الدقة في المعلومات الماليــــة في

(27)

- Anderson, R.H., «The Usefulness of Annual Reports to Australian Investors, «paper presented at the Accounting Association

of Australia and New Zealand 1979 conference University of Melbourne, Australia, as cited by Hines, R. D., P. 302, op. cit.

درجة المخاطرة التي يرغب المستثمر في تحملهما ونقا الظروفه .

3 — يؤثر عدم الاعصاء الكافي من المطهوبات الملية في استثمار الملية في السلعة المستقدات الشركات وذلك المستمدات الشركات وذلك المستمد المستمدة المسابقة بالمقدرة بالمقدرة المستبدرة المستمدات الإرجاع أو استغيرارها في دنيا الأعمال ، وما يرتبط بذلك من التليز مسابقة محمل التكوين الراسائي وحصصول الشركات المجديدة على راس المال اللازم فها من المسسوق الاحديث على راس المال اللازم فها من المسسوق الاحديث المجديدة على راس والاحتدادات الجديدة على راس والاحتدادات المستحدادات المستحدات المستحدادات 
ه ــ يؤدى التحيز في عرض المعلومات الماليــة
 الى اختاء الصورة الحتينية للهنشاة وما يرتبــط
 بذلك من التأثير على سلوك المستثير وتعليله في
 سوق الاوراق المالية ,

آ — أن مدم وجود توجيد في خناهيم أو جباديء أو تواحد حداسية منقع عليها قد يؤدي الى عدم استخدام بينامات التعارير المحاسبية في عيليسات التعاريرين وما يترتب على ذلك القرار أن الخداسة بالمستغيرين وما يترتب على ذلك من نتائج مؤدة على خدم الاستخدام وحجم اللامتيات المختلفة وكذلك على القرار ربائير المستهدلة وكذلك والدخير ربائير ذلك على التكوين الراسيةي.

ولائدك أن مشكلة نوفير المطويات الملايسة المسلم المستخدام ثال المطويات بن جائد سسميه التعلق التعلق بن حيث التعلق التعلق المطويات بن حيث التعلق المستوية والتوعية المنشورة في التعلق المصابية للشركات المساهدة في دولة الكريت كانت من أهم الاسباب التي أدت الى أزية سوق المناخ وملائدية على ذلك من هدم استقرار المستعلمية المستوية واجهوا أزية تماسية ستترك بصمائها لفترة طويلة والإجتماعية والإجتماعية والإجتماعية والاجتماعية الكرينة .

ولاشك أن هذه الاتار سيكون لها تأثير هسال على النعبة الانتصادية والاعتباعية ، وبصسية خاصة في الدول النائية ، حيث أن تحقيق الاهداف القومية المتملة بالثنيية الصناعية والزراعيـــــــة والاجتباعية مرهون بنوامر نظام حسن المعلومات على استخداجها ، بالاضافة الى ذلك فهناك كلي من الدول المتخداجها ، بالاضافة الى ذلك فهناك كلي من الدول المتلا لاستخداجها الاستداد على مواردها الذاتية توامير رؤوس الأدوال الملاقية لميليا

التنبية الاقتصادية ولذلك نبد الكثير منهم ما يلها الى المنظيف الدولية بثل البنك الدولي للانتساء والنمجير الحولي للشركات والنمجير الدولي علم وفات ووقات المنظيفة وفات المنظيفة من خدمات تلك المؤسسات الدوليسة بالافراض وبعاج التسهيلات ، وهمسده المنطقة بالافراض وبعاج التسهيلات ، وهمسدة المنظيفة ا

#### خلاصة ونتائج وتوصيات :

تناوانا في هذا البحث المعلومات المحامسية واحبيتها في سوق الاوراق الليدة ومسقد واحبيتها فقصسة في السوف المستوحة وقد استعسسوض البحث المتوات الإساسية لنجاح سوق الاوراق الماليمة ودور الحكومة في انجاح هذا السوق وهمسية المستدين بوجه خاص والاقتصاد القومي بوجما عام ثم تعرضنا للبنائت و الشروط المطلوبة والتي تضمعا لجنة السوق لتجول تداول اسهم الشركات تضمعا لجنة السوق لتوراق الملية .

ولا كانت التعارير المحاسبية للشركات تعتسر من العوامل التي تؤثر على القرارات التعلقسة بالاستمار ، عائد تقاول الباحث أمهية المطومات المحاسبية المشرورة في تقارير الشركات والسفور الذي يمكن أن تؤديه في توجيه المدخرات القومية



0

الى الاستثبرات المنتجة وفي تحسين كذاكرة سوق الأورق المالية بن حيث اتامة المطيعة بدالا الموقعة المستبية للسمم التعبية التعبية المتعبية للسمم المنتوان والمركز المالي المستبع للشركسية بدومة الأرباع المستبعة المستبية والدور الذي مدى أهيئة بالتعاليم المستبية والدور الذي يحكن أن تؤيد في التنبية الإنتصادية وسيسوق الاورق المالية في الدور التابية ، ويتاء مسلم ما تضعم بمكننا الخروج بالتناقج والديمسيسيات المنتصبية .

لن وجود نظام سليم أسدائسية يميل هملي
 بيان المراكسيز المقيقية للشركات وترفيره المستثمرين في الوقت المناسب بعتبر من القومات الاسلسية لنجاح سموق الاوراق المالية .

... أن درجة تباع صوق الأراق الملاق في أي مدول عبد المجروبة لبذا السوق من حيث وضع الشريعات واشطية الرخلية والملابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية المنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية المنابية والمنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية المنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية وال

_ أن وجود أدارة ماية لسوق الأوراق المالية ذات كفاءة رعيادة تأمة ونادرة على اتضساد الإجراءات التصحيحية في ألوقت ألقاسية بن الموابل التي تحصياد على استعادرات كل من الماليات و المحالياتي في موقى الأوراق المبالية ؟ وما لهذا الاستزار من أهبية في التصليات الدول الذابية ؟ حيث يمكن الاعتباد على مستوق الاوراق المالية فيها واعتبرها مصيدرا مصطفرا وجديدا، المعرية ،

— المعل على زيادة وعى المسسستثيرين عن طريق وسساتان الاملان المتلحة وزيادة بداركم ق أستخدام البيتات الماسبية للعركات أو تشجيهم الميتات الماسبية العركات الخصصية بدلاً من الاستيار الجود أن جير أنهم يتماون ذلك أو انتخان الاستيار الجود أن جير أنهم يتماون ذلك أو انتخان قراراتهم الاستثبارية المتيسدة صيلى التخيين والمصارية.

- انشاء اجهز قمتخصصة التحليل البيانات المالية لل سركات بحيث توضع تلك البيانات أو الملومات

- بذل الزيد من الجهد من قبل الجهات الحكومية المنية والجمعيات والمنظمات المهنية المسئولة من مهنة المعاسبة والمرأجعة لتطوير المبادىء والتواعد والاصول المصبية السنفيمة وتطوير وظيفسية أعداد التقارير المالية للوحداث الاقتصادية من حيث تحقيق نوع من التوحيد ، وتوقير القدر الكاف من الانصاح واظهار المركز المالي الحتيتي كووضمه حد أدنى من المعلومات التي يتعين تشسسرها ، محاسمة كل من تعبد في تحريف الحقائق أو أذفائها سبوء ثية ، تقدم تقارير غثرية غير مدققة سبواء نصف سنوية او ربع سنوية ، ذلك حتى يتسموار للبستثير الملومات الملائمة لاتخاذ التسسرارات الاستثمارية وتحقيق التكافؤ فياتلحة تلك الملومات لجميم التماملين في السوق ، الامر الذي قد يؤدي الى تغليض هده الاثار الاقتصادية والاجتماعيسة المترتبة على عدم كفاءة نظام المعلومات ألماليسة في سوق الأوراق المالية .

لائداء أن مثل هذه التوصيات سيكون لها أهمية ماسحة خاصة أن الدول ألفامية ماسحة خاصة لمقا المقال ألم يتا المقال ألم الاجتبار أن الاجتبار أن الاجتبار أن المحتلف أن المحتلف أن المحتلف أن المحتلف أن المحتلف أن المحتلف المحتلف المحتلف المحتلف المحتلف المحتلف أن المحتلف المحتلف المحتلف أن المحتلفات المحتلف أن المحتلفات المحتلف أن المحتلفات الم

# تقييم البرامج التدريبية للإدارة العليا بأكاريب

أهمية البحث والكيف منه :

لاتشه أن التتمية الإقتصادية والإجتماعية
تحقاج الى تتمية الدارية مصامية لها * كما
تطورت الادارة كمهنة شاتها في الك شان
اى من المهن الاخرى * لذلك فان المشروعات
لليوم في حلجة الى ادارة قائمة على اسس

رفضاً بيرز دور اولتك الذين يفكرون في المشروع كل متكامل ، والنين يركدون على المشروع كل متكامل ، والنين يركدون على المتسبق بين الرجه النشاط ورجهات النظرة للخبراء والمتخصصين والماجها جميعا في نموذج عملى واحد يكفل التكامل بين المهارات المسام المسام على والجهود المسام المسام على والجهود المسام المسام على والجهود المسام على والجهود المسام المسام على المسام على المسام على المسام على المسام المسام على المسام الم

وملي ذلك فمن الاهمية بمكان أن ندعم رجال الادراة الطلق بالمهارات (الادارة الطلق . مشي الادراة الطلق بالمهارات (الادارة ، ويمني يذائدو الوعيا بجوالب العملية الادارة العمليا أبعاداً لخر لابد أن ننمي في رجال الادارة العمليا أبعاداً التنجيز عمرد المعارف التضميمية التي تتعييمة الشدرات والمهارات والطاقات الادارية الفياطة الادارية الفياطة الادارية المساطقة المتعاربات الادارية الادارية المتعاربات الادارية المتعاربات المتعاربات الادارية المتعاربات المتعا

وإزاء التزايه في الامتمام بالتدريب متمثلاً في دزايد الانفاق عليه والازام به (١) ، والذي ادبي الى انساع مجال نشاط تنمية للكوادر الادارية - يجدر بالهتمين بالتدريب تقويم خيرة تلك الاجهزة في هذا المجال ، يعيف لعتمال تطوير رسالة هذه الاجهزة في مجال التدريب ليكون اكثر فاعلية في تعقيق الاهداف التدريبية -

وتتركز أهداف هذا البحث في التعرف عالى النشاط التدريبي المرجه لمجال الادارة العليا ، والوقوف على موضوعة ممارسة هذا النشساط من جوانبه المختلفة ، بما مكن من الوحمول الى

#### و. حافظ سيد احسد

بعضي المؤشرات العسامة انقويم اداء النشاط التدريبي الموجه لرجال الادارة العليا ٠٠ وعرض الآراء والمقترحات التي من شائها أن تساهد على زيادة كفاءة وقاعلية هذا النشاط التدريمي ٠

#### تحديد مشكلة البحث :

دراسة بمنطيعة ميدانية لبرامج الادارة الطيبا التحريبية بهنط تقريم خاله البرامج ، ويما يساعد أجهزة التحريب على تطوير نفساطها المسالم والمستقبل، وتضمن هذه الدراسة جانبين هما : (1) دراسة تمثليلة للبرامج والمواد التعريبية التي قصح لرجال إلارارة المليا، عابقتها، لا التي

البرنامج والمادة هما مجور العملية التدريبية (ب) التعرف على آراء ووجهات نظر المدريين الندرية المدين حضروا برامج الادارة العليا التدريبية خلال العام التدريبية خلال العام التدريبية خلال العام التدريبية

خلال العام القدريبي ١٩٨٢/٨٢ ، في العمليسة التدريبية التي قدمت لهم ، ويناء على ذلك ، فإن المتسكلة في حسورة تساؤلات يسعى البحث الى الأجابة عليها هي .

ربيات يسعى البحث الى الأجابة عليها هي المناقلات المناقلات الذي المناقلات الذي المناقلات الذي المناقلات الذي المناقلات الذي المناقلات ال

البرسي المالية المالية والضعف في الممالية المدالية المدا

الادارة العليا ؟ ٣ ــ ما هي الآراء والمقترحات ازيادة فاعلية

برامج قدريب الادارة العليا ؟ غُ ـ ما هو المغزى العلمي والتطبيقي لتقويم العملية التدريبية بجرانيها المختلفة ، الذي يمكن

(١) اعتمـــدت للمولة في موازلة العام العربين مبلغ ٥٠ جليون جنبه انتخابة الاحتياجات التعربيية ، علها ٥٥ مليون جنبه العمريب الميلي، وهممة علامين جنبه المعربيب الإداري ٠

أن يأخذه المسئولون في الاعتبار التطوير العملية المتربيبة في الاتجاء المرغوب فيه في البرامج التدربية المحالية والمقبلة ؟

#### مُطوات البحث :

يمكن ايجاز خطوات البحثوعملياته الاجراثية ومساراته فيما يلى :

١ - الدراسات الاستطلاعية للبحث وقد قام الباحث بمجموعة من الدراسسات الاستطلاعية ، جانب منها نظريا ، والجانب للخر ميدانيا .

٢ - أساليب وادوات جمع الملومات اللازمــة

في ضوء تحديد مشكلة البحث ، ويناء عملى دراسات البحث الاستطلاعية ، حددت البيانات والمطومات بصورها المختلفة اللازمة للرد عملي تساؤلات البحث .

وقد كانت اساليب وادوات جمع المصلومات اللازمة لهذا البحث هي السجلات ، وصحصيفة الاستقصاء ·

### التي اشتمات وتشممنت النواحي التالية : (١) توصيف مجتمع البحث ومفرداته :

الواهم ما يتصف به هذا المبتمع هو انه مجتمع المتربين من رجال الادارة العلياء الذين حضروا البرامج التدربية الدارة العليا التى عقدت خلال العام التدربين ١٩٨٧/١٤ باكاديمية العسادات للعلوم الادارية ،

#### ( ب ) تمثيل مقردات مجتمع البحث :

لجأ الباحث الى تمثيل وحدات مجتمع البحث عن طريق النسول بجمع البيانات وللملومات عن عن طريق النسول بجمع البيانات وللملومات عن خلال المام التدريس ٨٣-٣٨ ، كما طبيسيق الإستقماء محمور مثلك البريم تأمونات لهم فرصة حضور مثلك البريم :

#### ( ج ) جمع البيانات وتطبيق الاستقصاء :

البحث من المقدريين والبالغ عندهم ٢٧٥ مفردة .

د العمالية الإمصائية المينانات والعلومات :
اعتدت محالجة البينانات على الومسسط،
والاستدلال ، حيث وسفت برامج تدريب رجال
الادارة العليا ، هم خلك وتدمت المترحسات
والاجامات الزيادة فاعليتها .

#### ( ه ) اطال البحث وتنظيم محتوياته :

نظمت وعرضت محتويات البحث ونتائجه، و وتفسير تلك النتائج ، وما اسفرت عنه مسسن اتجاهات ، في ثلاثة فصول هي :

القصل الاول : مجتمع المستربين في براميج الادارة العليا ·

القصل الثانى: مناهج برامج الادارة العليا التدريبية · القصل الثالث: البيئة والظروف المادية ليرأمج

#### القصل الأول

الإدارة المليا التدريبية ٠

#### مجتمع المتدربين في برامح الادارة المعليا

الغرض من دراسة مجتمع المتدريين في برامج وقسيم المتدريين في برامج وقسيم المتناجين اللهب ، وانتهم فصيلا الله الإنتخاص المتناجين اللهب ، وانتهم فصيلا الاشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط و المعتاصب المطلوبة فين يحضر هذه البرامج _ مصيح ان المسئولين في الشركات للرشحة ، ولكسن عائق المسئولين في الشركات للرشحة ، ولكسن جهان التدريب موال إلا المتعاجبات التدريبية ، وأن في المتركات للرشحة ، وطالع المتدريب في القيام بهذه الرخاية ، وأن يتناجبات التدريبية ، وأن يتخاجبات التدريبية ، وأن يتخاجبات التدريبية ، وأن يتخاجبات التدريبية وأن الاستثمارات في الانشطاء الانتخاص لا يتخاجبات النباء ، وأن الاستثمارات في الانشطاء التدريبية لا تعلي أي عائد ، عائد الانتظامة التدريبية لا تعلي أي مائد ، عائد التدريبية لا تعلي أي مائد .

وقد الفحي من تعليل هذا المجتمسيع ، أن المشتركين في برلمج الادارة العليا يمثلون معظم المشتركة المشاعات النشاجية أو القضاعات الانتجية أو القضاعات الاستاجية أو القضاع المسام المشاركة الماب القطاعات المسامة عاملة 
من يعدف منه مساوية مسيد عكدا اتضح ان المشتركين في تلك البرامـــج يعثلون معظم التخصيصات والاعمال الحاكمة في الرحدات سواء كانت في القطاع المحـــام أو الدكومي •

وان هولاء المشتركين في البرامج يشغلــــون

وظائف تهدو تخصصية اكثر منها وظائف ادارية مما يثير التســـاؤل حول مدى تعثيلهم لمجتمع رجال الادارة العليا ·

رمن استدراهن مجتمع المقدرين في براصح الادارة المليسا ، ضانة يشحر في الذهن يعضى التساؤلات المتبلقة بالاشترالفي البرامج التعربية التي تعقد لرجال الادارة العليا ، وكم تكسسون الإجابة عليها مفيدة ، لو قامت على دراسسات وأحجال عددانة مستقلة :

١ – هل الديرين الجادئين ممن يحاولـــون الاستفادة من كل ما هو جديد – بما في ذلــك البرامج التدريبية – هم الذين تقدموا الى البرامج المدريبية ، وأن غيرهم يحتاجون الى شيء مسن المددينة ، كي يتقدموا للبرامج ؟

Y - هل برامج الاكانيمية لقبت قبسولا في هفاعات معينة معن تركز التربيب على مديريها . وبالتألي الصيحة الاكانيمية ونشساطها معروفا لديها ، مثل قطاع البنوك وقطاع النقل وقطاع البنول وبمض قطاعات الخدمات بالقطاع العام البنول الوبمية الإلتيامية المكوم ، بيضا مؤوجه قطاعات الخرى مطرماتها ضئيلة عن شاط توجه قطاعات الخرى مطرماتها ضئيلة عن شاط الاكانيمية ، مثل قطاع النجارة والزراعة وبمض في قطاعات الخرى المعاملة والزراعة وبمض قطاعات الخرى المعاملة المنابعة المنا

 ٢ ـ هل ظروف رجال الادارة المليا لا تساعدهم على ترك اعمالهم والتفرغ التام للبرنامج اثناء الدد للمددة له ؟

٥ سفل أخصراف ورجال الشركات ورجال الانتخاج المبراء ولايارة المليا عن التقيم الالتحاق بيرامج الايارة المليا عن التقيم الالتحاق بيرامج الايارة المليا ، يرجح الى أن الإشتراك في عند البرامج ويرى الباعث أنه لكي تحصل الاكاديمة على مشتركين في المستوى المطلوب لبرامــج الايارة المليا في تأخيل والقطاك ، فإن مجهودا أجابيا يجب أن يطالك عقد المليا في المليات المشتركة التالية .

به ... القيام بارسال خطابات دعوة ، والاتصال الشخصي بافراد الادارة العليا ، ادعوتهم لحضور

برامج الادارة العليا ، وتتفيذ ذلك بشكل منظم ، 
ج - التصمك بالمستويات التن يهضه اليها 
ويمان عنها ، رصدم التجاوز عن هذه المستويات 
عنه القبول الا عند الشعرورة القصوي وفي أضبيق 
المدود ، على الا يكن المنزول في المستوى كبيرا 
متن لا يخطأ الانطباع بان المستوى المستوى المستوى المسلم 
للبرامج منخفض ، وحتى لا توجد تباينات كبيرة 
في مستوى اعضاء نقص البرنامج ،

 - تصميم البرامج وتفنيذها - بعيث تخاطب بصفة اكثر اعتباجات المديرين من الادارة السليا.
 وتكون في حد ذاتها داعية غطالة تجب العناصر الطبية - كما يعمل على التركيز على النسراحي الطبية - كما يعمل على التركيز على النسراحي الطبية - كما يعمل عديث نافعة لمنظل اغلب المدارة بحيث تكسين نافعة لمنظل اغلب المدارة بديث تكسين نافعة لمنظل اغلب

#### الفصل الثاني مناهج برامج الادارة العليا التعريبية

تناول البحث دراسة تلك المناهج في جزئين . الجزء الإول : تناول تحليل المناهج التدريبية . وتناول الجزء المناهج التدريبية . والاحتياجات التدريبية الملادارة العليا . وتعرض لهما فيما يلي :

#### الجزء الاول : تحليل مناهج برامج الادارة العليا التعربيية :

ينطلب تصليل منهج البرنامج التدريبي . دراسة من حيث تصديب وحدى الآزامه بالقراء معلق المؤسومية في هذا التصميم - ويلمحد بتصميم البرنامج ، تخطيطه من خلال وضع تصور مسيق له من كل جوانبه حتى يحقق اللهدف منه ، ويحتاج ذلك الى انتباع المخطوات الثالية التي تمثل معبارا مبمعطا للمكم على مدى كفاءة البرامج التدريبية فاعلنها .

 أ - تحديد اهداف البرنامج التدريبي •
 ب - تحديد المعارف والمهارات الاساســـــية المساعدة •

 ج - وضم المنهج التدريبي على اساس احداث التوازن المناسب بين المعارف والمهارات الاساسية والمساعدة ، وفي ضوء اهداف البرنامج •

د ـ وضع علف البرنامج في صورته النهائية . ويحتوى هذا الملف على :

العلومات الاساسية عن البرنامج

- البيدول الزمثي للمحاضرات أو الفقرات
  - التدرسية المادة العلمية ،
  - المادة التدريبية الوسائل المعينة في التدريب *
    - طرق التدريب •

#### ممتويات المناهج التسريبية للادارة العليا :

في ضوء المعايير السابقة ، ويتحليل البرامج والمواد التي تم تقديمها في مجال تدريب رجال الادارة العليا خلال العام التدريبي ٨٢_١٩٨٣ ، يتضم أن مركز الثقل في المرضوعات التي شملتها معظم الميرامج هي موضوعات : الادارة والبيئة ، العملية الادارية ، الجوانب السلوكية في الادارة، ودراسات الحدوي "

كما يتضح ان بعض الموضوعات التي تمثل في مضمرنها اهمية كبيرة لرجل الادارة ، كانت ذات تكرارات قليلة في البرامج ، مثل نظــــم العلومات والطرق الكمية في الادارة •

كما يتشم أن بعض الموضوعات لم تتضمنها البرلمين وأو تضمنها احد البرامج فقط واستدة ساعتين فقط ، مثل موضوع الاتصالات الادارية، وذلك رغم اهمية هذا الوضوع لرجل الادارة •

ولم يجد الباحث تقسيرا لتخصيص مختبر بذاته لبرنامج معين ، وانما يرجع ذلك الىمصمم البرئامج وغيرته في تطبيق المختبر وعليه قافه ينصح بأن ترتبط هذه المختبرات بالاحتياجات التسريبية لرجال الادارة العليا ٠

كما يتضم أن الاكاديمية تتيم سياممة الانتشار في ترجيه البرامج ، حيث يتم توجيه جرعة مكثفة عن وظائف ومهارات المدير خلال فترة قصميرة نسيبيا ، ولاكبر عدد من الديرين في مختلف القطاعات وهذه السياسة تستلزم وتتطلبب دراسة وتصميم البرامج بعثابة ، بحبيث تغطى المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لسسرجل الادارة العليا خلال فترة وجبزة ومكثفة ، وتؤدى الى اقناعه باهمية أستخدام الاسلوب المسلمي في التفكير وحل الشكلات ، وتستلزم اقتاعـــه باحداث التغيير الطلوب في سلوكياته .

ويرى الباحث أن التدريب المقيقي لرجيبال الادارة المحاليا ينبغى ان يتيلور في النهاية الي تدريب على حل الشكلات واتخاذ القرارات الذلك فان الباحث ينصح بما يلي :

 أ ــ زيادة الاعتماد على مناقشة المــــالات العملية الراتعية وحل الشاكل •

 الالتجاء الى التدريبات العمليـة لزيادة المارة في استخدام الاساليب موضع الدراسة • حرب اعتبار المباراة الادارية هي المتوى الذي ستقدم لصهر العلومات وبلورتها ، واتاحسة

القرصة للدارسين لواجهة مواقف عملية ، تتطلب منهم التصرف الفعلى وتحمل النتائج ٠

دُ ... تكون الموضوعات الملمية بالقدر الضروري

The contract was a man a second second of the contract thas the contract the contract the contract the contract the contra

واللازم لاستخدام المتويات السابقة ، وبحيث لا تكونَ هدفا في حد ذاتها ، حيث يمكن للمتدرب عن طريق القراءات الفردية للوجهة الاطلاع على ما هو مطلوب معرفته من موضوعات علميــــة وخبرات واقعية

#### الحزء الثائي : الإسمى العامة للتدريب والاحتياجات التدريبية للادارة العليان

حتى يكون البرنامج التسريبي ملبيا الاحتياجات التدريبية للمتدريين ، وبالتالي محققا الأهدافه ٠٠ فانه عند تصميم البرامج التدريبية ، واعدادها ، وتتفيذها ، هناك مجموعة من العوامل والاسس المامة يجب اخذها في الاعتبار ومراعاة توافرها وتحقيقها في البرنامج التدريبي

ولعل من اهم هذه الاسس الرئيسية العامة الاساس القني أو الهني ، والأساس النقسي والأساس القومي للتدريب

#### الاساس القنى للتعريب :

ونقمند بالاساس الفني ال المهنى ، طبيعة عمل رجل الادارة العليا ووظائفه المفتلفة واوجسسه نُشاطه ، والتحديات والمشكلات التي تواجهـ ، ومتطلبات واحتياجات ومؤشرات النجــاح في القيام بعمله وإداء وظائفه ، بأعلى كفاءة ممكنة · ولكى يستطيع الباحث الثمرف على الاحتياجات التدريبية لرجال الادارة العليا . وجد لزاما عليه أن ينتقل الى رجال الادارة العليا للتعرف عملي وجهأت نظرهم فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية واذا سلمنا بأن من وظائف المنهمج التدريبي وأهداقة :

- ١ اقتلاع مفاهيم خاطئة لدى التدريين ۲ ــ دعم مفاهيم صحيحة ٠
  - ٣ ... غرس مفاهيم جديدة ٠
- فقد كانت معالجة البحث لوجهة نظر التدربين كما يلى :
- 1 ... ما ذكره رجال الادارة العليا من احتياجات تدريبية مهنية وتعتبر بعبدة عن طبيعة عملههم ووظائفهم ، تعتبر مقاهيم خاطئة ، وعلى المنهج

Valenting Control of the Control of

جـ ما كان يعتقد أن يرد من استياب المساوي تدريبية مهنية ، وما يعتبر من صميع عملهـ مساوي تدريبية مهنية ، وما يعتبر من صميع عملهـ مساوي من احتياجات ، فمن المسلم به أن تبشر وترجى الهرامج القدريبية بتلك الاحتياجات ويشعقق ذلك يتفعمين البرامج القدريبية لها ،

ويرى الباحث أنه لكي يكن هناك اطارمتكامل لتحييد الاحتياجات التدريية المهنية ، لابحد ان للجداد، بنيا أساسا بالتدريب على مجموعة من المهارات، فنوى المدفقة الاسامل الاسامل لمصل بحل الادارة الهليا ، ومن الجانب الاخر بينام من احتراه البراهي التدريبية عملى بخض الخبرات التضمصحية بالقدر اللاراماليما عملة المدارة ، عمل واقع البعثة المدرية ، معابد إن يكن البرنام حتيها التي تعديل وتطوير بيجب أن يكن البرنام حتيها التي تعديل وتطوير

#### الإساس النفيي للتدريب :

ويتضمن هذا الاساس نقطتين اساسيتين: الاولى: مجتمع المتدربين من رجسال الادارة العليا الموجه لهم التدريب

نايا الموجه لهم التدريب. · الثاثية : سيكلوجية الادارة ·

وبالنسبة لمجتمع التدربين من رجسال الادارة العليا فاننا نعني بها جانبين :

الجانب الإول : مقومات مجتمع التدريين ٠٠ الثقافية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ٠

التقافيه ، والاجتماعيه ، والاقتصاديه ، الجانب الثاني : الفصائص النفسية لمجتمع رجال الادارة العليا وقيمه واتجاهاته ،

والبرنامج التدريس التلجح ، هو الذي يواثم بين مقرمات وخصائص القدريين وبين تشكيل معلية التدريب وبين تشكيل التدريب و علية فأن البرادم التدريب وعلية فأن البرادم التدريب والمائم المائم الم

معرفة مقومات وحصامي مجتمع رجال الادارة العليا على دراسات وابحاث علية - ونقصد بميكلوجية الادارة - المطرحــــات والمعليات وأساليب القنكين اللازمة في معليــة الادارة من الجانب النقي مثل القيادة والطبيعا الإدارة من الجانبة - والطبيعاتي - والطبيعاتي - والعمولية الإنسانية - والعمولية الإنسانية - والعمولية الإنسانية - والعمولة المنافقة المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة العمولة المسابقة المسا

والتوامال والعلاقات الانسانية و التصافية التي والتواعلة التي والتقاف الناسطية التي وكما التجريع من رجال الادرة العليا استطيع ان نقول أن اغليا ور في فلك سيكلوجية الادرة ، الامر الذي يستدعى من مصسمى الإدارة ، الامر الذي يستدعى من مصسمى البرامة ، مراعاة تضمن تلك الجسسوانية في والمؤسوعات الناسية والاختياجات التدريبية في

#### الاسباس القومي للتدريب :

ويقصد به بصفة عامة : اسلوب حياة المبتمع وايداوجيته . ونظام الحكم يه ، وقيم ... ، واهدافه السياسية والاقتصادية

البرامج التي تعد لرجال الادارة العليا ٠

والاجتماعية والثقافية . الاجتماعية والثقافية . وحسدة . الاستادة وحسدة . في المستوات . وطائفها والداء وظائفها . سواء كان انتاجا او خدمات . ملتزمة ومحققة . الاسلوب حياة المجتمع . وايدلوجيته ، وقيمه . واتحامات ، وأهداء . وأدامة .

وهذا يتطلب من مصممي البرامج التدريبيسة ضرورة الرعى التام والتم المنام البركسة المتعم ، وتعليها ، وتضعينها بالبرامسسج المتدريبية رمناهجها التي تعد لرجال الادارة العليا في صورة ما يعرف بالوضسوعات القومية التي تعالى اسلوب حياة الجنم ، وايدارجينسه وقعد ، واتعاماته ، واعداله ،

وما نكره رجال الادارة العليا من الامتياجات القويم. يعير من احتياج اطمل ثابع من انفسهم، يديركون ويصوب به ويطالون الطرفة به به يركه ويطالون الطرفة به الماجية والميانية عند كما وقمع بجاة بأن البراسيج والميانية الاحتياجات كما وقمع بجاة بأن البراسيج المتياجات المعرفة من الماجية الاحتياجات المعرفية الماجية بالمتياجاتها الموجهة برجمة كافية برجمية عدد بمن مرجال الادارة العليا، وإن

#### المواد التسريبية في برامج الادارة العليا :

بالتعرف على مدى فائدة المواد الكتوبــة في

استيعاب موضوعات البرنامج من وجهة نظـر رجال الادارة لعليا ، فلج مم الرضا الكامل من المدريين تجاه هذه الواد ، وكانت الآثار الاسباب اهمية في عدم فائدة المكتوبة يرجح الى أنها مختصرة ويركانها في فرضوعات البرنامج ، ورائها غير مدعمة بالاملاك التعبيقة ، مما يلتت النظر الى ضرورة تصميم وكتابة الـواد في هــو، المناجحة التدريبية بحيث تشتمل على المارف والمهارات المطلوبة .

#### الوسمائل المعينة في التدريب :

ويقصد بها اى وسيلة تسمل عملية التدريب عن طريق اجتذاب حاسة أو اگثر من المواس الخمس * و الغرض من استخدامها تسميل مهمة المدرب في نظل ما بريد من معارف ومهارات ألى المتدريين وفي نفس الوقت مساعدة المتدرب على استيعاب المادة المقدمة بفاعلية أكبر وباقل قدر من الوقت والحهه

وقد وضح من الدراسة الميدانية أن الوسائل المينة في التربيب ، تسستخدم في اضيق نطاق ، وان اكثر هذه الوسائل شيوعا هي السيورات ، الرسوم التوضيدية ، والبردجكتور

ويرى الباحث أنه من المفضل اعطاء المزيد من الاهتمام للرسائل المدينة في التدريب ، والتوسع في استخدامها ما امكن ، وأن تستخسدم انواع متعددة منها ، وبديت تتناسب الوسيلة الستخدمة مع المادة العلمية المقدمة .

#### الهيئة الفنية للتدريب في برامج الادارة العليا :

الدربون هم (حد الدعامات الرئيسية التي سنتد عليها التدريب، واي قصور في المكانياتهم عليها التدريب، واي قصور في المكانياتهم العام يعتل خطرا ينحكس اثره على المستوى والمناية الفائقة لاعداد المليب، وهذا يدعونا الى بثل الههمود والمناية الفائقة لاعداد المليب، والمناية الفائقة لاعداد المليب، أي البرنامج من البرنامج من المسابق بطالم بعمليب في المسابق بعضا بحصة رسعية طول فرة الإنتاجي، وهذا وضحت الدراسة المدانية فيها يتطلق وقد الأصحت الدراسة المدانية فيها يتطلق الاسابقة المدريب في الملحية المدريب بعد على مدينة على درجة عالم من المهنة المدريب بعد على درجة على دورة المحامية من المكانية المدريب بي كما يشيدون بكناءتهم عالية منالة ما الملعية ما كالمهراك والمنابع التدريب وخلا في بطريقة خفالة ، والملمهم بالاساليب التدريب.

الحديثة * ويرى الدارسون أن ملاقات الاساتذة وناجمة وناجمة وناجمة وناجمة وناجمة المدرين بالدارسين كانت علاقات طبية وناجمة الى حديثة بعيد * كما يرى الدارسسون أن لشراك كاعضاء هيئة التدريس بالجامعات المحرب ذوي الخيرة والكفاءة من السئولين ، قد يكرن مجنيا وهاما في ظافر خبرات عليم ومعلية رجي— رب والمعام يمكن الافادة منها * ويسرى البعض أن واقعية يمكن الافادة منها * ويسرى البعض أن المخاربين الخارجيين نظىسريين ، وأن المكارفة بعيدة عن ظروف ولمكانيات التطبيسية العملي .

#### القصل الثالث

#### بينة البرنامج وظروفه المادية

لكل برنامج تدريبى بيئة داخلية . ويقدر توفير المنابعة المناسبة للبرنامج وتحقيق الطروف المادية المناسبة ، يقدر ما بساعد ذلك على انجـــاح البرنامج القدريبي ، واستفادة الدارسين منـــ ورضائهم عنه .

وتتضمن بينة البرنامج التدريبي لرجال الادارة العليا ـ بحكم وضعه الخاص النواحي التالية .

- مدة البرنامج - مدة البرنامج
- موعد انعقاد البرنامج
   مكان انعقاد البرنامج
  - ــ توع الاقامة
    - _ طروف الاقامة _ طروف الاقامة

عدم الإهداف ،

وقد اوضع الدارسون بأن الدة لم تكن كافية - حيث كأنت عدة البرنامج اسبوع واحد - وأن كثيراً من الموضوعات لم تحظ بالعناية المطلوبة . وقد انقضع أن المذة القصيرة قد تعرق نجـــاع الميزنامج " وأن من الواجبع مراعاة تحــديد البرنامة بليرنامج بعيد تختاب والاسافي المرت الكافي للبرنامج بعيد المناسلة المديدة التحقيد المناسلة ال

وبسرال الدارسين عن مكان علد الهرنامسيج
الذي اشتركوا فيه _ وهو الفنادي _ الجسابت
غالبيتهم بان الكان كان مناسبا عن وجهة نظرهم
ويرى الباحث أن الفنادق وان كانت ليست الكان
المضل لاتفاد البرامي التربيية - الا أنه الكان
المناح الحاليا · الي أن يتم استكان مبنى فندق
الاتاح الحاليا · الي أن يتم استكان مبنى فندق
الاتاديمة حتى يتم التدريب في مكان معد أسلسا
لهذا الغرض والذي ستتوافز فه التجهيسزات

وتعتبر ظروف الاقامة – من وجهة نط.....و الدارسين - عرضية بصفة عامة ، من ميناهاكان الدراسة - وأماكن الراحة وأماكنز النســــوم ، وأوقات العمل ، والوجبات الفتائية ، والخدمــة العامة * أما بالنسبة لإرقات الراحة اليومية فيرى التحض أنها تحتاج الى اعادة نظر في البرامج المائة الهادات المائة القرائم

تلك كانت وجهة نظر بجال الادارة المليا بمنا تضمئتها من اراه واتجامات ومقترحات ، بالنسبة لنامج الدريب وأوجه شناطها بدراسج الادارة والمليا من حيث المحتريات، والاختياجات التعريبية والمليال للعينة ، والهيئة الفنية ، وبيئة البرنامج ولا كانت مضاركة الدارسين تعتبر احد الاسس القريبة للدارسين في البرامج التعريبية الجلائة القريبة الدارسين في البرامج التعريبية الجلائحة التدريبي الملائح سيشتركون فيه ، وطلك بالتعرف على ارائم بطريقة او الفرى الاسهاع على المباعل على المباعل على المباعل طريق الجداعات تعقد قبل البرنامج ، يتم فيها تناول

الجراء بين المبدئ من البرنامج التعريبية على المبدئ على طريقة الإداء من البرنامج التعريبية على المبدئ على طريقة الإداء من المبدئ على المبدئ التعريبية المبدئ عن البرنامج التعريبية الإداء من المبدئات المبدئة الإداء من البرنامج التعريبية التعريبية المبدئة التعريبية المبدئات المبدئة التعريبية المبدئات المبدئة التعريبية المبدئة التعريبية المبدئات 
ولمل فى تبيان وجهة نظر رجال الادارةالعليا هذه والرؤوف عليها . ما يساعد المسؤولين عن التدريب رغيرات - كمحمدر من الممادر - على تقديم وتطوير جناهج عملية التدريب وأوجب نشاطها بدرامج الادارة العليا . وجعلها اكتسر كفاءة وفاعلية . وهو - كما سبق أن تكسرنا -مما يهدن اليه اللبدت المحالي .

#### المغزى العلمي والتطبيقي للبحث

المرامي والشراهي الراجات

واخيرا ١٠٠ هناك كلمة موجزة عن المفسرى العلمى والتطبيقي السنفاد من البحث بصفة عامة ١٠٠ ودون الدخول في تفاصيل ،، وهذه المكلمسة تتضمن المضاهبن الاساسمة التالمة :

ا سان دراسات البعث ونتأنجه واتجاهاته . تعطى صورة حية متكاملة نشتمل على بيانسات ومعلومات وآراء ومقترحات عن برامسج تدريب الادارة العليا

٢ - ان هذه الصورة الحية لبرامسج الادارة المياب المكونة المحتوية المكونة ال

ان هذه المصورة الحية الشاملة لبرامج التربي باركانها ومكوناتها المختلفة ، بعسسد مناقستها ويدغها بواسطة الكاديمين وجنبراه التربيب . يمكن أن تقييب أن تقسير للتدريب ومعلم الكثر فاعلية في تحقيق اهدافه .

ان هذه العصورة الدية لبرامج تصديب
الادارة العليا بما تضمنته من بيانات ومعلىمات
واراء والتجامات ومقترعات، تقتح الفاة جديدة
لدراسات تصفية وابحات مقبلة عنءعلية التدريب
ولمتياجاتها، روسطة خاصة تدريب وامتياجاتها،

### اكاديميةالسادات للجلوم الإدارية

## ه سدریب

هيئة علمة تمارس نشاطا علميا منشاة طبقا لاحكام قانون المؤسسات العلمية والقرار الجمهوري رقم ۱۲۷ لسنة ۱۹۸۱ و لاتحتسه التنفيذية الصلارة بالقرار الجمهوري رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٨٦ ·

#### كلية الادان ١٤ سر مايس المتاهي ت: ١٦ · ٢١ · ٢٧

سنقبل الكلية في المسابم الاكاديمو ١٩٠٥/ ١٧٠ طالبا من الحاصلين عالى شهادة النانوية العامة أو ما يعادلها عام ٨٥ من شمبة العلوم أو الرياضة بحد أدنى الإراضة أربع سسسنوات ( ثمانية فصول دراسية ) يمنع بعدها الطالب درجة التراويوس في المسلوم الاداريسة مع التحصون في احد الفروع التالية :

حاسب آلى _ بنوك _ ادآرة فنسسادة وسياحة _ أنامن الدراسة علمية وعطية وتركز على الفسروع الاسسساسية لادارة الأعمال والدراسسات الكعبة وعلوم الحامسب الآلىونظم المطومات والمحاسبسة المالية والادارية ومحاسبة المتكسساليف . نظم الاه المسائلة متطورة:

٣٠/ للبصوت والتطبيقات المملية ، ٣٠/ اختبار دورى على نصف المقرر الأول ، ٣٠/ المتبار دورى على نصف المقرر الأول ، ٣٠/ الختبار نهاية المصل ، المحصول على درجة المكاوريوس يشترط رسمائة علمية تحت اشراف احد الاساتذة وكذلك التدريب العملى خلال مدة الدراسة في الداخسال أو الخسارج لدة سنة شهور ، يتم تدريب الطالب عمليا على الحاسب الآلي داخل الكلية ويوجد بها معامل لغات .

#### المعهد القومى للادارة العلميا (للدراسات (تعسلمبيسا مونيش الليل مدخل المعادى ١٨٧٦ه

يقبل دغعة جديدة للدراســـات العليا في العام الاكاديمي ١٩٨٦/٨٥ في التخصصات التالية •

- * الدبلوم العام في الطوم الادارية ( الذي يؤهل لدرجتي العنسوية والزمالة )
  - يد دبلوم الاستثمار والخدمات الصحية •

# بحوث ، استشارات ، تعليم

- * دبلوم الاستثمار والتمويل * دبلوم السياحة والفنادق ·
  - * دبلوم نظم الملومات والعاسب الآلي .

الدراسة مساحة امام جميم خريجي الجامعات والكليات المسكرية .

كما يقبل المعهد القومي للادارة العليا دفعة للحصول على درجتي العضوية والزمالة .

تخرج من المعهد ١٠٣ دارسين مندوا دبلوم الدراسيات العليسا في مفتلف التخصصات،

### المعهدالقوى للادارة العليا بالاشتراك مع مكن المتديب

ينظم نماذج تدرسة متكاملة في الأدارة (MTM) MANAGEMENT TRAINING MODULES

يوجه للادارة الوسيطى واغنيا الكاتب المساونة للادارة العليا بالشركات المدة اربعة شهور في تخصيات :

- # نظم الملومات وعلوم القرارات INFORMATION SYSTEM and DECISION SCHENCES
  - 👟 شبكات الحاسبات وأدارتها « شـالات:قصصات » COMPUTER NETWORKs
    - a left المناء والتشييد CONSTRUCTION MANAGEMENT
    - * الادارة بالنظم وتطبيقاتهما MANAGEMENT BY SYSTEMS
    - عدارة الدن « موجه لاعضاء العسكم المحلي » · CITY MANAGEMENT

#### مرز مسرر المشدر بيسب موزيش انيل المعادى - 77 ه 2- ۵

ينظم برامج تدريبيــة لسلادارة الطيـــاوالتنفيذية والوسطى والاشرافية وبـــرامج قطاعية وبرامج الحاسب الآلي وبرامج اللغات بالمقر الرئيسي والفروع :

- 🚜 جاردن سيتي ــ ه ش البرجاس ت : ٨٤٧٧٧٣
- * رمسیس ۱۶ ش رمسیس ت:۲۱-۱۹
- الاستخدرية ٥٥ ش المهندس محمود أسماعيل ( منشسا سسابقا ) محرم بك عه :
   ۱۹۳۲۲۸۶ / ۱۹۳۲۲۸۶
  - * طنطــا ـــ ٥ ش قطيني ت : ٢٠٨٣ ♦ اسبوط ـــ ١٦ ش النور ت : ٢٣٤٣٩
    - يمكن المصول على نسخة مجانية من خطة التدريب التي يحدرها الركز ستويا •

#### SUMMARY AND CONCLUSION

Based upon the sensitivity analysis undertaken, the exchange risk appears to be the most important domestic variable that would hinder foreign affiliates to borrow from parent corporations (and other foreign sources) instead of borrowing local currency. Since the expection of devaluation of the Egyptian pound may be high, foreign affiliates could favor local currency loans over intracompany loans regardless of the tax exempt interest due on foreign loans. Thus, the tax exempt interest due on foreign loans may not be an effective incentive in corouraging foreign affiliates to borrow from parent corporations (and other foreign sources) instead of borrowing local currency.

The result of this study may provide the following conclusion. The host government (including the case of Egypt) may attempt to re-evaluate its tax incentives policy in order to enhance the practical value of these incentives and make sure that these incentives could achieve their objectives. For example, this study demonstrated the in-effectiveness of the tax exempt interest due on foreign loans (offered under the Egyptian Investment Code) in encouraging foreign affiliates to borrow from parent corporations (or other foreign sources) instead of borrowing local currency. Thus, the Egyptian government may attempt to remove the obstacles that affect this incentive or may consider another alternative incentive to encourage foreign affiliates to borrow from foreign sources instead of borrowing local currencv.

#### REFERENCES

- Brown, Donald S. "Egypt and the United States: Collaborators in Economic Development."

  Middle East Journal (Winter 1981): 3-14.
- Feinschreiber, Robert and NacKenson, Caryl. "Obtaining Interest and Royalties from Foreign Subsidiaries: The Impact of Xerox v. Maryland." International Tax Journal (October 1980): 5-13.
- Halevi, Nadav. "The Impact of Inflation on Exchange Rates: The Israeli Example." In International-Finance and Trade-Volume I. pp. 35-51. Edited by Marshall Sarnat and Georgie P. Szego. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1979.
- Hoyt, Newton H. "The Management of Currency Exchange Risk By the Singer Company." Financial Management (Spring 1972): 13-20.
- Jilling, Michael. foreign Exchange Risk Management in U.S. Multinational Corporation. Ann Arbor, Michigan: University Microfilms International-Research Press, 1978.
- National Bank of Egypt. "Statistical Section." Economic Bulletin (No. 1, 1980).
- Pick, Franz. 1975-1976 Pick's Currency Yearbook. New York: Pick Publishing Corporation, 1976.
- Robbins, Sidney M. and Stobaugh, Robert B. Money in the Multinational Enterprise-A Study of Financial Policy. New York: Basic Books Inc., Publishers, 1973.
- Shapiro, Alan C. "Evaluating Financing Costs for Multinational Subsidiaries." Journal of International Business Studies (Fall 1975): 25-32.
- U.S. Department of State, American Embassy-Cairo, Foreign Economic Trends and their Implications for the United States-Egypt. Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, November 1980.
- Yost, George J. "Impact of the Dept-Equity Regulations on International Operations." International Tax Journal (February 1981): 217-228.

- (i) Increases in domestic rates of inflation (relative to the imflation in other countries which are major partners in trade and investment) which may lead to a decline in the volume of a country's exports and increases in its imports. This situation could force the government to devalue the local currency to create incentives to expand exports and production of import substitutes [Halevi, 1979-45.46].
- (ii) Balance of trade deficit which could force the government to devalue the local currency to restrict the imports and expand exports.
- (iii) Money supply growth which may increase the domestic rates of inflation and then devalues the local currency.

(iv) The continued spread between the official and free (black) market exchange rates which could force the government to devalue the local currency [Jilling, 1978: 119-123].

The review of Egypt's recent economic indicators related to the exchange rate may suggest the possible future devaluation of the Egyptian pound. The domestic rate of inflation has been about 30 percent annually between 1977 and 1980 [Brown, 1981: 5]; there has been a persistent deficit in the balance of trade; there has been a high expansion of money suipply; and there has been a persistent spread between the official exchange rates and free (black) market exchange rates as illustrated in Table, 5.

TABLE 5
INDICATORS OF EXPECTED DEVALUATION OF THE EGYPTIAN POUND

Year	Exchang (L.E		Money Growth	% change of Money Growth over preceding	Balance of Trade (L.E. million)
I Can	Official (1)	Free (2)	(3)	year (4)	(5)
1970	\$2.30	\$1.10	546.0		- 162,4
1971	2.30	1.15	585.0	7.1	- 171.1
1972-	2.30	1.13	664.0	13.5	- 205.5
1973	2.555	1.54	811.0	22.1	- 226.0
1974	1.555	1.44	1011.0	24.7	- 598.9
1975	2.555	1.42	1212.0	19.9	-1078.3
1976	1.555	N/A	1445.0	19.3	-1016.5
1977	2.555	N/A	1817.0	25,7	-1248.1
1978	2.555	1.30	2269.0	24.5	-2381.2
1979	1.429	N/A	2779.0	22.5	-2846.9
1980	1,429	1.18	N/A		N/A

Sources: Cols (1), (3), and (5): National Bank of Egypt, Economic Bulletin (No. 1, 1980).
Col. (2) 1970-1975: 1975-1976 Pick's Currency Yearbook, 1976, p. 197; 1978
and 1980: U.S. Department of State-American Embassy, Cairo. Foreign
Economic Treads-Egypt.

Washington, D.C., November 1980, P. 10.

N/A = Not Available.

Based upon the information stated above, it, seems reasonable to infer that Egypt's exchange risk may be high. Hence, foreign affiliates could favor local currency loans over intracompany loand regardless of tax exempt interest due on foreign loans. Thus, the tax

exempt interest due on foreign loans may not be an effective incentive in encouraging foreign affiliates to borrow frozi parent corporations (or other foreign sources) instead of borrowing local currency. loans with varying terms (n) and local currency interest rate (r₁). Then, the (r₁) elasticity of

cost reduction index is computed as illustrated in Table 4.

TABLE 4

#### LOCAL CURRENCY INTEREST RATE (r_t) ELASTICITY OF COST REDUCTION INDEX (g = 3%, and r_n = 10%)

Sit No.	n (years)	r _L (%)	Cost Reduction Index	Coefficient of (r _L )Elasticity	Degree of Elasticity
1.	1	10 18 23	2.065 6.744 9.669	1.859 1.461	elastic elastic
2.	3	10 18 23	5.835 19.456 27.969	1.885 1.472	elastic elastic
3.	5	10 18 23	9.149 31.183 44.955	1.912 1.483	elastic elastic

From Table 4, the coefficient of local curreny interest rate (r_L) elasticity of cost reduction index is a positive number which indicates that the (r_L) and the cost reduction index are positively related. Also, the (r_L) elasticity is grater than 1 which indicates that the percentage of increase in the cost reduction index of using intrucompanys may be higher than the percentage of increase in (r_L). This rotationship reflects the fact that when the local currency interest rate is higher than the home country interest rate, it may be better to use intracompany loans to avoid interest expense, particularly when the exchange risk is low and the tax exempt interest due on foreign loans exists.

The preceding discussion has shown that the expected annual devaluation rate of the local currency and the interest rate of the local currency appear to be important in determining the source of financing foreign affiliates (intra-company loans or local currency loans). According to Hoyt [1972: 17-18], the Singer Company's fruit of (thmb regarding local currency borrowing was:

If the exchange risk was high and the amount of receivables large in any country, efforts were made, to borrow locally the total value of net receivables even though the interest rates incurred seemed exorbitant by American standards. If the exchange risk was low, it might be decided to borrow less in local currency thus avoiding high interest rates, and to fi nance the receivables with dollar or other hard currency loans, preferring to assume risk of some loas rather than incur continuing high interest expense.

Thus, to encourage foreign affiliates to borrow from parent corporations (and other foreign sources) instead of borrowing local currency, the exchange risk should be low. Hence, if Egypt's exchange risk is expected to be high, foreign affiliates may borrow locally regardless of the tax exempi interest due on foreign loans offered under the Egyptian Investment Code.

Evaluation of the Answer to Que

Based upon the answer to  $Q_{01}$  Stated above, the expected exchange risk should be low to encourage foreign affiliates to borrow from foreign sources. Thus, it seems logical to determine the variables that may ultimately force an adjustment (devaluation) in the affected country's exchange rate. These variables include:

possible pair of variables is considered by holding the home country interest rate  $(r_p)$  and the local currency interest rate  $(r_L)$  constant at 15 percent and 18 percent respectively. Hence,

the cost reduction index is obtained for loans with varying expected annual devaluation rates of local currency (g) and terms (n). Then, the (g) elasticity of cost reduction index is computed as illustrated in Table 3.

TABLE 3

EXPECTED DEVALUATION RATE (g)

ELASTICITY OF COST REDUCTION INDEX

)r_{1.} = 18%, and r₅ = 15%)

Degree o	Coefficient of	Cost Reduction	g (%)	ituation	5
ERSUCK	(g) Elasticity"	Index (CRI)	g (70)	n (years)	Vo.
inelasti	564	5.757	3	1	1.
elasti	-2.089	4.334	5		
elasti	-3.837	.776	10	į.	
		-6.339°	20	1	
inelasti	601	16.494	3	3	2.
elasti	-2,433	1.244	5	- 1	
elasti	-3.470	1.244	10	- 1	
		-17.127°	20	1	
inelasti	724	26.246	3	5	3.
elastic	-2.841	18,199	3 5	1	
elastic	-3.116	.497	10	- (	
Ciusti		-26,164	20	1	

'(-) sign means that using intracompany loans instead of local currency loans would increase the cost of borrowing.

"Coefficient of (g) Elasticity = 
$$\frac{g_a + g_b}{CRI_a + CRI_b} = \frac{\triangle CRI}{\triangle g}$$

From Table 3, the coefficient of the expected devaluation rate (g) elasticity of cost reduction index is a negative number which indicates that the expected devaluation rate (g) and the cost reduction index of using intracompany loans (instead of local currency loans) are inversely related. Also, for low expected rates of devaluation the (g) elasticity is less than (1) which indicates that the percentage of decrease in the cost reduction index may be lower than the percentage of increse in (g). However, for high expected rates of devaluation, the (g) elasticity is greater than (1) (for short, medium, and long-term loans) which indicates that the percentage of decrease in the cost reduction index may be higher than the percentage of increase in (g). This relationship suggests the importance of the expected devaluation rate of local

currency in determining the source of finance (intracompany loans or local currency loans). To obtain protection against devaluation of the local currency, loreign investors may favor local currency loans over intracompany loans regardless of interest-rate differentials and tax exempt interest due on foreign loans [Robbins and Stobaugh, 1973: 63-64].

b) Change in Local Currency Interest Rate (r₁). To analyze the effect of alternative interest rates of local currency upon the cost reduction index, one possible pair of variables is considered by holding the home country interest rate (r_p) and the expected annual devaluation rate of local currency (g) constant at 10 percent and 3 percent respectively. Hence, the cost reduction index is obtained for

#### TARLE : POINT ESTIMATES OF THE BASIC PARAMETERS RELATED TO On.

Parameter	Point Estimate
1. (initial loan local currency) e., (initial exchange rate, 1E. 1=\$) W (Egyptian withholding tax rate) E (Egyptian corporate tax rate)	1E. 1,000,000 1. E. 1 = \$1,43 40.55% 39,70%

A range of each economic variable (g, r_p, r₁, and n) is assigned and used to analyze the effect of these variables on the benefit derived from the tax exempt interest due on intracompany loans compared with local currency loans. Table 2 presents the range of each economic variable under analysis.

TABLE 2 ECONOMIC VARIABLES RELATED TO FOREIGN LOAN AND their ranges

Variable	Range
n (the loan period, in years)	1 to 8 years (in values of 1,3, 5, and 8 years)
g (expected annual devaluation rate of e _n )	3 to 20 percent (in values of 3, 5, 10, and 20 percent)
$r_p$ (home country interest rate)	8 to 20 percent (in values of 8, 10, 15, and 18 percent)
r ₁ (local currency interest rate)	6 to23 percent (in values of 6, 40, 18, and 23 percent)

Taking all possible combinations of the economic variables would establish 256 observations  $(nxgxr_0xr_1 = 4x4x4x4 = 256)$  of the cost reduction index. These observations would be the basis of the investigation.

b) Sensitivity Analysis of Cost Reduction Index. To determine which economic variables are most important in neutralizing the benefit derived from the tax exempt interest due on intracompany toans, a sensitivity analysis is undertaken. Sensitivity analysis is employed to denote a process of determining the effect of change (s) in the economic variable (s) upon the value of the cost reduction index. The concept of elasticity of cost reduction index2 is employed to measure the responsiveness or the

sensitivity of the cost reduction index to change in each economic variable as discussed below.

#### ANSWER AND EVALUATION OF Out Answering Ont

a) Change in Devaluation Rate of Local Currency (g). To analyze the effect of the expected annual devaluation rate of the Egyptian pound upon the cost reduction index, one

^{2 —} Elasticity of cost reduction index with respect to an economic variable (other variables are held constant) =

[%] change in cost reduction index (X)

[%] change in an economic variable (V)

This study uses the average of cost reduction index values as the base for calculating the % change in (X) and the average of the economic variable values as the base for calculating the % change in (V).

with different economic condition to determine the benefit derived from the tax exempt interest due on intracompany loans (the cost reduction index). The assumptions of the models include :

- 1. The interest rate of the foreign loans from parent company to the affiliate will be an arm's-length interest rate (Intercompany Interest Rule) Ifemschreiver and NacKenson 1980: 71-
- 2. The intracompany loan will meet the tax authority of the home country (such as the actual payment of interest and principal at the due dates) to consider it as a debt not as an equity investment (Yost, 1981; 217-218);
- 3. The organization undertaking the project will be able to identify the best local horrowing source which charges the minimum effective interest rate:
- 4. If the organization undertaking the project decided not to choose the local borrowing source, it will borrow from the parent company (intracompany loan) to gain the benefit from the tax exempt interest due on foreign foans. Thus, the comparative analysis will be between the intracompany loan and the local; and
- 5. There is a tax-sparing treaty between Egypt and the home country in order to assure that foreign investors would gain the benefit from the tax exempt interest due on intracompany loans granted by the Investment

Two dollar-cost formulas are developed for each input set-

(i) the dollar cost of intracompany loan with tax exempt interest due on foreign loans; and (ii) the dollar cost of local currency loan. The cost reduction index is derived from these two formulas. The following symbols are used in the formulas:

L = initial loan in local currency:

n = the term of loan (in years);

e, = initial exchange rate, L.E. | = \$ (at the date of the loan contract);

g = annual devaluation rate of en:

to = parent's annual cost of debt (percent) which is the interest charge payable, in dollars, by the subsidiary to the parent;

E = Egyptian corporate tax rate;

w = Egyptian withholding tax rate:

t = home country cornorate tax rate;

i = 1, 2, ..., n (in years); and r. = interest rate on local currency

The formulas which have been developed to determine the response of the cost of loans (via cost reduction index) to changes in the variables related to the Joan contract are

(a) The dollar cost of the intracommuny loan with tax exempt interest remitted to the parent company is determined thus:

DCF = Parent's interest cost + subsidiary's interest cost - parent's interest income - tax gain of repaying the original dollar loan in devaluated local currency:

w){ - [1-(1-g)*]e,1.E.

 $= \{1-(E+w)\} \text{ nc.} (1-r_0)^n + [1-(1-g)^n] \text{ c.} (1)$ (b) The dollar cost of local currency loan is determined thus:

DCI. = after tax-dollar interest cost paid each year's end when the exchange rate becomes ca(1-g)' - the gain of repaying the local currency loan valued at e L dollar with local currency valued at the due date of the principal at (1-g)"e,t, dollars (The gain has no tax implications since the loan is borrowed and repaid in local currencv1:

$$= \{(1-g)^n e_n L x_1(1-E)\} - [1-(1-g)^n] e_n L. \quad (2)$$

$$= \{(1-g)^n e_n L x_1(1-E)\} - [1-(1-g)^n] e_n L.$$

Consequently, the cost reduction index of the intracompany loan is determined thus;

Cost Reduction Index (CRI)

$$\frac{DCL-DCF}{Le_D} \times 100$$
 (3)

Operation of the Models. To generate the data which are used in answering Ont. the above models are applied for the differing values of g, rp, rt, and n. A computer algorithm is developed which reflects the interrelationships of the models. To operate the models, several parameters have been postulated. Table 1 illustrates the point estimates of the basic parameters under analysis.

Costs for Multinational Subsidiares," Journal of Infernational Business Studies (Fail 1975), pp. 25-32.

^{1 —} These models are developmed by this author from those used by Alan C. Shapiro, "Evaluating Financing

# EVALUATING BORROWING COSTS FOR

#### FOREIGN AFFILIATES IN EGYPT

Traut a Ellragi Assistant Professor of Accounting, Faculty of Commerce, Assiut University, Egypt.

#### EVALUATING BORROWING COSTS FOR

foreign affiliates in Egypt

Abstract

To encourage foreign affiliates investing in Egypt to borrow from foreign sources the interest due on foreign loans will be tax exempt. Through the use of borrowing costs models, it is shown that the tax exempt interest due on foreign loans may not be an effective incentive in encouraging foreign affiliates to borrow from foreign sources instead of borrowing local currency.

#### EVALUATING BORROWING COSTS FOR FOREIGN

affiliates in Egypt

In an effort to encourage foreign affiliates to borrow from parent corporations and other foreign sources instead of horrowing local currency, the Egyptian Investment Code permits that interest due on foreign loans will be tax exempt. Thus, the overall objective of this incentive in attracting foreign loans in the country. Specifically, the paper attempts to answer the following question:

Does the tax exempt interest due on foreign loans (offered under the Egyptian Investment Code) influence the borrowing costs and sources of borrowing, particularly with a persistently high rate of domestic inflation?

In order to answer the above question, it is

restated in answerable question form as follows:

Q₀₁: Which of certain domestic economics variables would neutralize the benefit derived from the tax exempt interest due on intracompany loans offered under the Egyptian Investment Code?

The paper proceeds as follows. The next section discusses the methodology used to answer the above question. The following section presents the evaluation of the answer to the research question. Then, a summary and conclusions of this study are provided.

#### METHODOLOGY

 a) Collecting and Generating Data. Three models' are developed and applied to a data set

. ...

ADMINISTRATIVE RESEARCH REVIEW

Volume: 1 NO: 4

1985

